

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115485831>

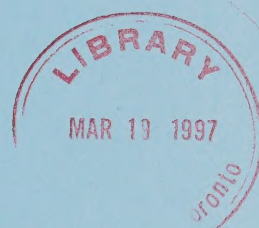
A1
N
E 77



Supreme Court of Canada

28

Government
Publications



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60082-X



9 780660 600826

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-25
ISBN 0-660-60082-X

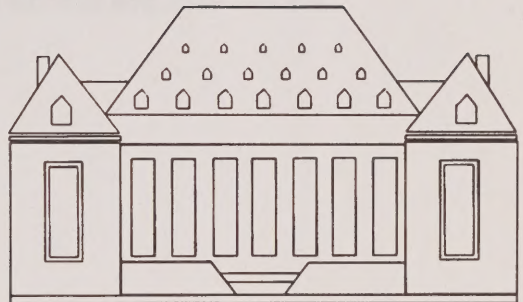


Supreme Court of Canada

**1997-98
Estimates**

**Part III
Expenditure Plan**

Approved



A handwritten signature in black ink, reading "Allan Rock".

Minister of Justice

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

- **Section I** briefly summarizes the key plans and priorities of the Supreme Court of Canada, and the actual results achieved in serving Canadians.
- **Section II** presents high-level, strategic information to help Parliament understand the Court's accomplishments, plans and role.
- **Section III** focuses on the results that the Court achieved during the 1995-96 fiscal year.
- **Section IV** consolidates planning and performance information that is supplementary to the results expected and achieved by the Court.

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).



Table of Contents

Section I — The Registrar's Executive Summary	1
Section II — Court Plan	
A. Summary of Court Plans and Priorities	3
1. Key Plans, Priorities and Results for 1996-97	3
2. Resource Issues	5
B. Court Overview	11
1. Background	11
2. Resource Plans and Financial Tables	17
C. Details of the Supreme Court's Business Line	19
1. Office of the Registrar	20
2. Office of the Deputy Registrar	21
3. The Law Reports Branch	21
4. The Library Branch	21
5. The Administrative Services Branch	22
Section III — Summary of Court Performance for 1995-96	
A. 1995-96 Financial Performance	23
B. Strategic Results	23
1. Information Strategy	23
2. Minimizing Processing Delays	24
3. Partnership Strategy	24
4. Other Strategies	25
Section IV — Supplementary Information	
A. Profile of Program Resources	26
1. Financial Requirements by Object	26
2. Personnel Requirements	26
3. Transfer Payments	27
4. Net Cost of Program	28
5. Planned Revenues and Expenditures for 1996-97 to 1999-2000	29
B. Actual and Planned Expenditures related to Transfer Payments, 1994-95 to 1999-2000	29
C. Further Information	30
D. Index	31



Section I — The Registrar's Executive Summary

The Supreme Court of Canada is the highest court of the land and one of Canada's most important national institutions. As the final general court of appeal it is the last judicial resort for litigants, either individuals or governments. Its jurisdiction embraces both the civil law of the province of Québec and the common law of the other nine provinces and two territories.

The importance of the Court's decisions for Canadian society is well recognized. The Court assures uniformity, consistency and correctness in articulating, developing and interpreting legal principles throughout the Canadian judicial system.

The Court's mission continues to be "to advance the cause of justice in hearing and deciding, as final arbiter, legal questions of fundamental importance". Its essential business is to process and select for hearing cases brought before it, to consider the issues raised and to render and distribute quality decisions in a timely manner.

The Court faces the challenge of maintaining and improving the services it provides in the face of significant budget cuts. Accordingly, it has developed various strategies to meet this challenge. The key elements or highlights of these strategies are as follows:

Information Strategy

The goal of the Court's information strategy is to make the best use of technology to facilitate access to its information for both internal and external users. In the interest of increasing efficiency and improving access to material, the information strategy will entail moving toward the use of electronic documents that are equal in quality — and in many ways superior — to traditional paper copies. However, the Court must, at the same time, maintain a paper-based distribution system to continue meeting the needs of a large number of external users.

Also key to improving the flow of information is a redesigned case-management system. The new system will introduce technology aimed at making all documents relating to cases more readily available to the Court, and will allow the Supreme Court of Canada to serve its outside clients more efficiently.

To support the research function while reducing costs, the Court is developing a collection of print and electronic material focussed on immediate research needs, supplemented by links with external databases and global networks such as the Internet (a "library without walls"). Alliances with other libraries, facilitated by the use of technology will also extend resources and services beyond the Court's local collection in Ottawa.

Minimizing Processing Delays

The strategy relating to minimizing processing delays flows from the commitment of the Court to reduce delays and shorten the time between the date a court of appeal renders judgment and the date the Supreme Court of Canada renders judgment. At the same time, the Court is committed to maintaining the highest standards of quality in its work. To this end, the Court supports legislative changes that are needed to eliminate delays caused by others. It also



constantly monitors its own workflow to ensure that it does not contribute to any institutional delay.

A project is also being launched to revise the procedural sections of the *Supreme Court Act* to align it more closely with modern technical and procedural practices and to respond to needs of the Bench, the Bar and litigants.

Partnership Strategy

The main purpose of the partnership strategy is to support the best possible decision-making and to give access to the Court in the broadest sense. The strategy is based on the recognition that, while the Court is an independent national institution, it does not live in isolation. Accordingly, it has formed partnerships with other institutions. For example, the Court has formal agreements to share resources with federal law libraries and is working with the University of Montréal on an Internet project. It also exchanges information on best practices in judicial work with many countries around the world.

The resource-sharing that flows from the partnerships strategy recognizes that the local library collection serves as a national asset which plays an important part in meeting the needs of the Canadian justice system for legal information.

Other Strategies (to contain costs and meet budget reductions)

The Court has developed various other strategies aimed at containing costs, while maintaining high-quality services to the litigants, the profession and the public. More specifically, these strategies have resulted in reduced purchasing costs for the library and lower administrative costs for certain services.



Section II — Court Plan

A. Summary of Court Plans and Priorities

In December 1995, the Court's Management Committee developed the latest plan for dealing with the Court's mandate in the coming years. The plan is updated annually to adjust to priorities as they evolve. Key plans, priorities and results for 1996–97 are grouped under the Court's four main strategies.

1. Key Plans, Priorities and Results for 1996–97 and future years

a. Information Strategy¹

Plans, Priorities and Results

Case management system: The Supreme Court of Canada wants to take advantage of recent technology in developing a new case management system to replace an existing application that has become obsolete. The Court prepared a statement of work with functional specifications for the new system, and signed an agreement to develop it with the Department of Public Works and Government Services in December 1996. Completion of work is anticipated no later than 31 March 1998.

Videos of appeals: Hearings have been recorded on video since October 1994. In order to better preserve its video record of appeals hearings, the Court is negotiating an agreement to transfer the videos to the National Archives on an on-going basis. The agreement should be in place by March 31, 1997. The Court considers that televising the appeal hearings provides an important means of access to the Court for many Canadians. The Court continues to refine its agreement with the Canada's Public Affairs Channel (CPAC).

Database of decisions (1970-1990): After proper editing and quality control, this large database will be accessible for research. All Charter decisions rendered by the Supreme Court of Canada (since 1984) will be made available on Internet in early 1997, through the University of Montréal. The collection of valuable electronic documents increases steadily.

Use of Internet: The Court plans to use Internet technology to facilitate and encourage access to information. Court staff are properly trained to use the Internet, which is available from the desktop. A Web Council has been established to propose "next steps" for the Court with respect to Internet and Intranet. Both should be in full use by October 1997.

Electronic distribution: The Court continued its pilot project for transmitting documents to the University of Montréal through the Internet. This initiative has potential as current distribution costs are high. It is still too early either to estimate the extent of this initiative, or to anticipate the benefits. However, experience with similar cost-reduction projects indicates that this project should produce savings.

¹ Many activities are also done in partnerships with external sources in order to contain costs.

Electronic publishing: The Court supported and participated in a Canadian Judicial Council study (1994-1996) on the Standards for the Preparation, Publication and Citation of Judgments in electronic form. The Council adopted the standards in June 1996. The Court has implemented many of them. The Standards will be introduced progressively in all other Canadian Courts.

Expanded access to electronic legal information: The Court is implementing the technical environment required for accessing, organizing and sharing legal information electronically.

b. Minimizing Processing Delays

Plans, Priorities and Results

Legislative Changes to the Supreme Court Act:

- ☐ The Court will work to reduce delays in the filing of leave applications or notices of appeal as of right by eliminating the exemption in the calculation of time for the month of August. An amendment to the *Supreme Court Act* was tabled in the House of Commons.
- ☐ The Court will examine the possibility of reducing the amount of material to be filed on appeals under section 62 of the Act. A proposal will be considered at the Supreme Court of Canada/Canadian Bar Association Liaison Committee in February 1997. It is expected that the project will be finalized by June 1997 with amendments to the relevant Rules.
- ☐ The Court will pursue Project 2000, whose aim is to enact comprehensive procedural revision to the Act and *Rules of the Supreme Court of Canada* by the Court's 125th anniversary in the year 2000.

Legislative changes to the Criminal Code of Canada:

- ☐ The Court proposes eliminating certain appeals as of right. The amendment has been tabled in the House of Commons.

c. Partnership Strategy

Plans, Priorities and Results

Resource-sharing arrangements: The Court arranged to share local resources with courthouse and law-society libraries in each of the ten provinces and two territories. The Court is making the on-line library catalogue available to resource-sharing partners. It is creating the technical environment required to implement electronic document delivery.

Accommodation: The Court completed major renovations in the summer of 1996. A strengthened partnership with the Department of Public Works and Government Services has made managing accommodation services in an heritage building less complex.



Tour Program: The Court will continue to find ways of both improving and publicizing its tour program, which benefits mainly school groups. This initiative is carried out in conjunction with the National Capital Commission.

d. Other Strategies (to contain costs and meet budget reductions)

Plans, Priorities and Results

Negotiations regarding budgetary cuts: The Court will carry out negotiations to be shielded from further budgetary cuts. The following fundamental elements hinge upon the success of the negotiations:

- ☐ safeguard judicial independence;
- ☐ maintain the quality of work; and,
- ☐ ensure access to the Court.

Purchasing consortium: In partnership with other federal libraries, the Court formed part of a purchasing consortium that negotiated price discounts with publishers on behalf of members. In the future, these arrangements could translate into cost savings.

The Court has also carried out various other initiatives. All are aimed at reducing costs, primarily through administrative and other efficiencies and will result in more streamlined operations. These initiatives include:

- ☐ the law clerk relocation program;
- ☐ modernizing the telecommunications plan;
- ☐ improved security services.

2. Resource Issues

Several factors affect the nature and operation of the Court Program.

Workload: The volume and nature of work carried out under the Program is largely dictated by the activities of the Bench. These in turn depend mainly on the number of cases filed before the Court and the complexity of the issues raised in those cases, which are outside the Court's control.

The following figures illustrate the volume trends in Bench activities that the Court Program supports, by calendar year. They indicate that the number of applications for leave filed has been increasing, and that the high number of appeals heard is being maintained. Both trends indicate an increasing level of work. Figure 1 shows the annual number of applications for leave to appeal and as of right notices filed with the Court. Figure 2 shows the number of appeals heard annually during the same period.

Figure 1: Number of Applications for Leave to Appeal and As of Right Notices Filed, 1991-95

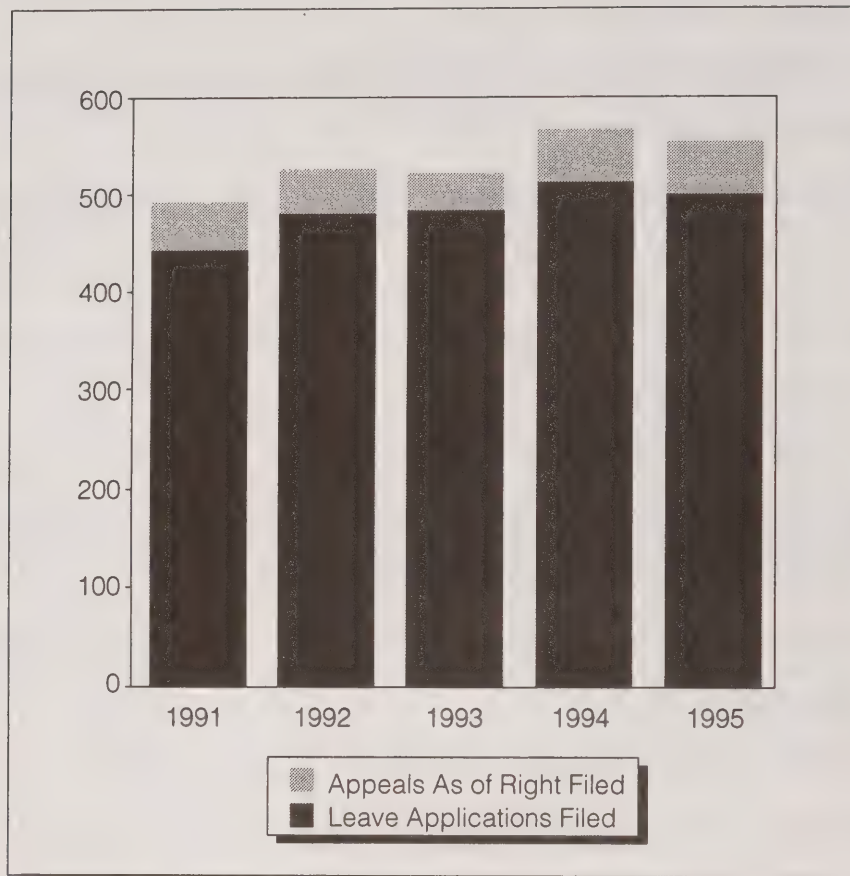


Figure 2: Number of Appeals Heard, 1991-95

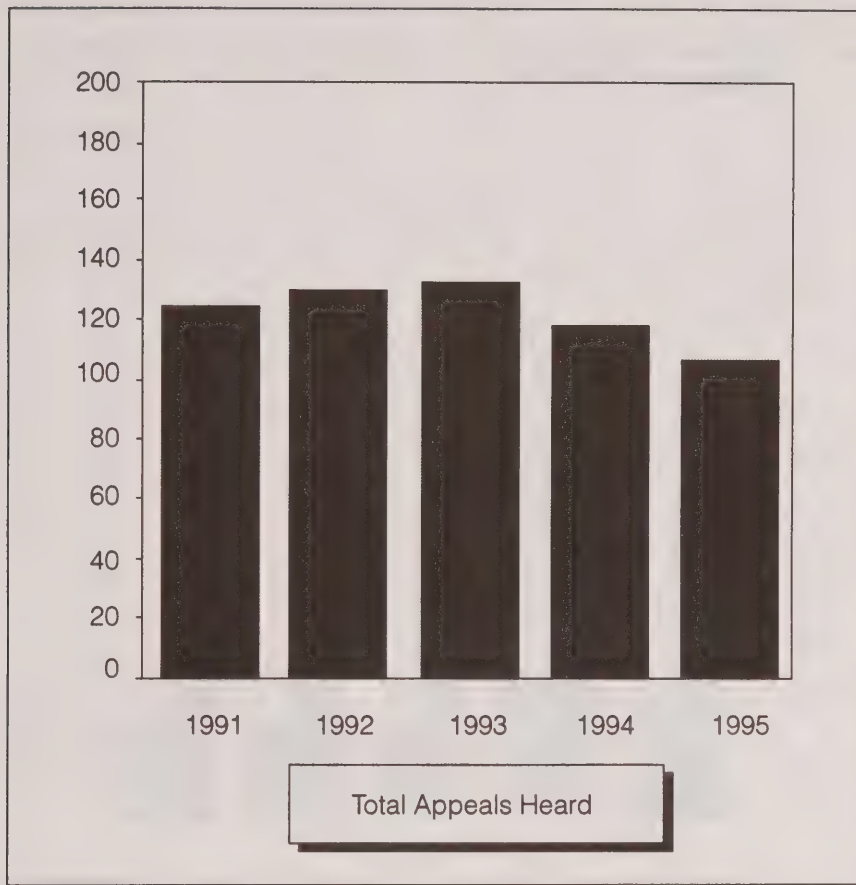
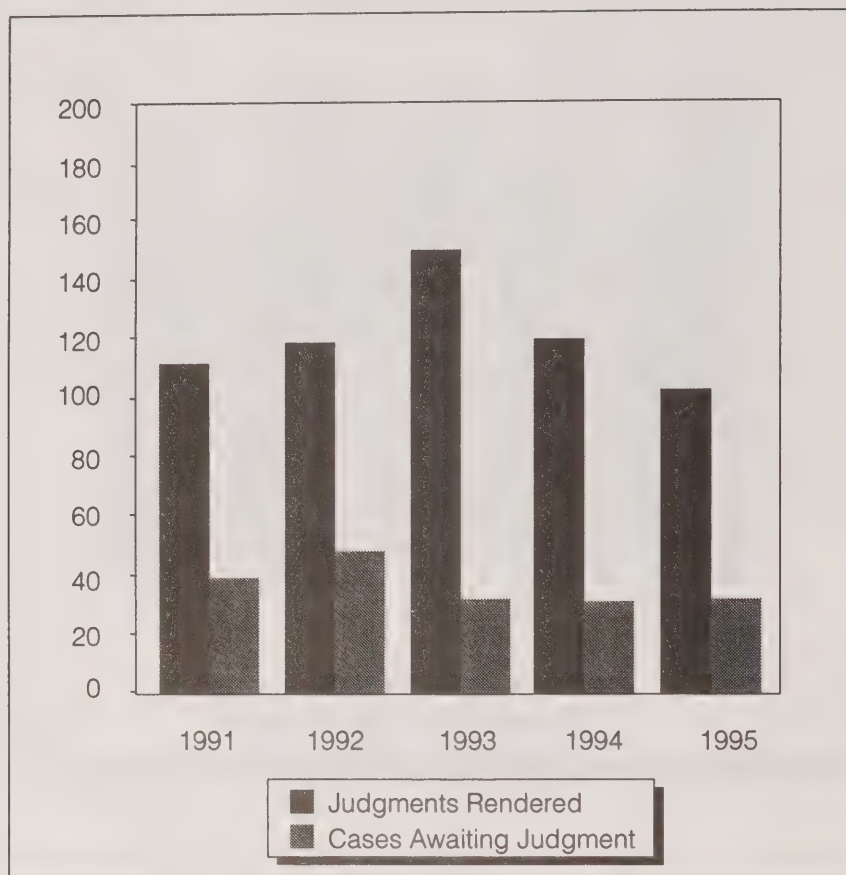


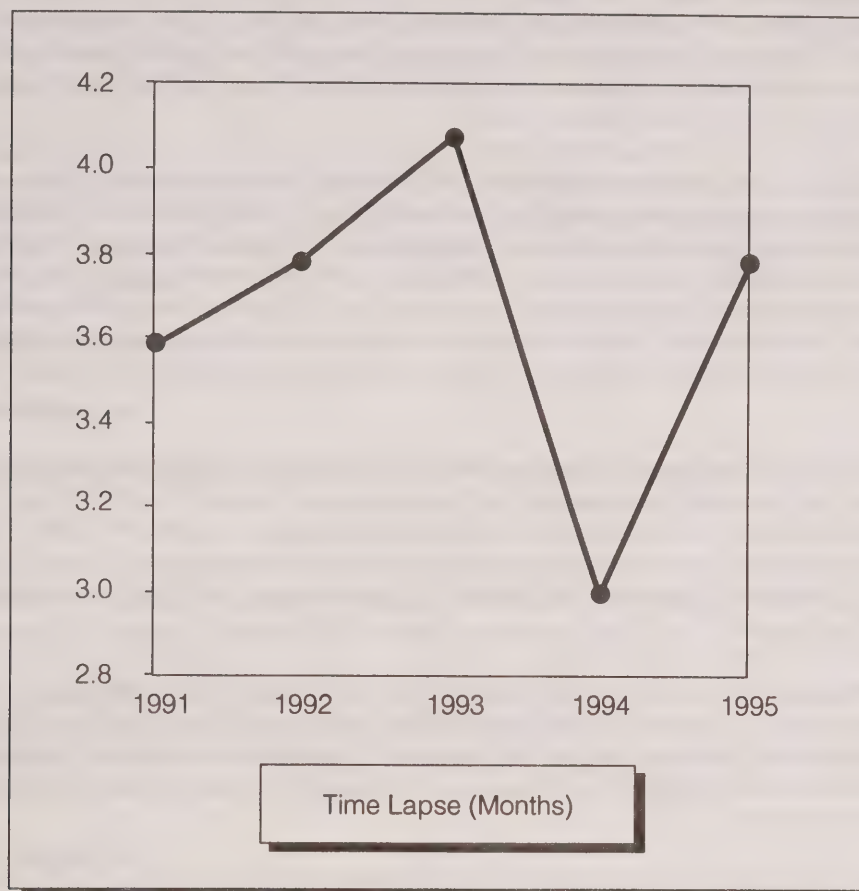
Figure 3 shows the annual number of judgments rendered and cases awaiting judgment (as of 31 December) annually from 1991 to 1995.

Figure 3: Number of Judgments Rendered and Cases Awaiting Judgment, 1991-95



Efforts by the Judges to render decisions as quickly as possible affect the workloads of the Court's staff and of the Judges themselves. The Court has pursued a policy of delivering judgments more quickly to eliminate any backlog of cases awaiting decision, both on applications for leave to appeal and on appeals. The combined effect of increasingly complex issues and faster delivery of judgments, coupled with the policy of hearing as many cases as possible during available hearing days, has been to put relentless pressure on the staff. Figure 4 shows that a relatively short length of time between hearing and judgment is being sustained.

Figure 4: Average Time between Hearing and Judgment, 1991–95



Legislative: The direction and nature of the Court Program are determined by the *Supreme Court Act* and other Acts of Parliament such as the *Criminal Code*, which confer jurisdiction on the Court. Therefore the introduction of amendments to any one of these statutes directly affects the Program. In addition, the enactment of, or substantive amendment to, any piece of legislation may eventually affect the Program because the Court — as the final arbiter of disputes between citizens or between citizens and governments in Canada — is often called on to settle legal issues that arise as a result of these enactments or amendments.

The *Canadian Charter of Rights and Freedoms*, in particular, has had a persistent effect on the workload of the Court. Parties in cases that involve all areas of the law now often refer to the Charter as being a factor in their cases. This requires a great deal of the Court's time in research, analysis and deliberation. The Court has to stay abreast of developments, not only in Canada, but in other countries with similar charters of rights. Furthermore, because the Charter imposes a new perspective on the interpretation of all existing laws, the Court is dealing with more complex and time-consuming issues than ever before.

The Charter has also thrust a new role on the judiciary. The Court is often called on to arbitrate complex social issues that affect many Canadians who are not in the courtroom. In addition to being experts in interpreting and applying the law, the Judges must now be knowledgeable in many subject areas such as the social sciences in order to evaluate the significance of laws passed by legislatures. In this vital area of developing Charter issues, the lower courts rely upon the leadership of the Court.

Charter issues and new developments in the law in the areas of human rights, medicine, and Native issues are particularly affecting the Court's library. The collection must reflect the ethical, moral, medical and philosophical issues that now have bearing on these cases. To provide up-to-date research materials from Canada and other countries, the library must actively pursue the development of a combined print and electronic collection and collaborate with external library and other information providers in a world-wide electronic network. Failure to provide this knowledge base could cause a loss of credibility on important and high-profile issues.

Social: The continuing increase in cases related to human rights and Canadians' increasing interest in high-profile cases have placed the Court more and more in the public eye. Decisions affect the ordinary citizen in numerous significant ways, making it incumbent on the Court to present itself clearly and accurately and to set an example as an effective, efficient and humane organization. To this end, a selection of appeals is now televised, and Court decisions are available on the Internet.

Political: The Court is the apex of the judiciary, the "third branch" of government. The *Constitution Act* and the *Supreme Court Act* establish the Court as the final arbiter in all judicial cases, including those that have serious implications for governments. As well, the Governor in Council may refer to the Court for hearing and consideration important questions of law or fact concerning any matter.

Current legislation establishes that, for administrative purposes, the Court is (and operates as) a department within the Government of Canada. However, the independence of the judiciary is a fundamental principle underlying the Canadian legal and governmental system. It is of paramount importance that every measure be taken to safeguard judicial independence within the framework of sound public administration. A delicate balance must be maintained between the Program's administrative and judicial functions to ensure that the Court's independence is not compromised.

Economic: The Supreme Court, like all federal departments and agencies, is affected by the current economic climate and budgetary issues. In response, the Court has adjusted its administrative structure and activities to meet the budgetary cuts while continuing to deliver a high quality of service.

Technological: The increasing use of automated systems and other technology by the legal community, clients and the media has compelled the Court to be responsive to the need for fast, cost-effective access to the Court and its decisions.

The number and complexity of cases require the Court to manage numerous files containing vast quantities of paper documents. To improve the management of its information holdings and access to them, the Court has automated its processes for tracking cases and generating various reports. It has also implemented an automated library management system.



Automated systems are increasingly being used to make the day-to-day operations of the Court more efficient and more cost effective, particularly in processing appeals and publishing Court decisions, and in supporting the research function and management of one of the country's key legal research libraries.

Professional: The Court is responsive to suggestions from the Bar on ways of expediting or otherwise improving the hearing of cases and processes before the Court. Courts and law offices across the country are being computerized; this will result in changes to the processes within the Court to meet these new requests and to meet the needs of the legal community for information on Court cases.

B. Court Overview

1. Background

a. Mandate, Program Objective and Program Description

Mandate

The authority to establish a final court of appeal with a wide national jurisdiction was reposed in the Parliament of Canada by section 101 of the *Constitution Act, 1867*.

The Supreme Court of Canada is charged with fulfilling the mandate stated in sections 35 and 52 of the *Supreme Court Act*, which is to "have and exercise an appellate, civil and criminal jurisdiction within and throughout Canada" and again to "have and exercise exclusive ultimate appellate civil and criminal jurisdiction within and for Canada".

Program Objective

The objective of the Supreme Court of Canada is to provide a general court of appeal for Canada.

Program Description

The operation of the Program of the Supreme Court of Canada requires providing a variety of services to the Judges of the Court, litigants, the legal community, and the public in general.

The Court is the highest court of the land, and one of Canada's most important national institutions. As the final general court of appeal it is the last judicial resort for litigants, either individuals or governments. Its jurisdiction embraces both the civil law of the province of Québec and the common law of the other nine provinces and two territories.

The Court hears cases on appeal from the provincial and territorial courts of appeal, and from the Appeal Division of the Federal Court of Canada. In addition, the Court is required to give its opinion on any question referred to it by the Governor in Council. The importance of the Court's decisions for Canadian society is well recognized. The Court assures uniformity, consistency and correctness in the articulation, development and interpretation of legal principles throughout the Canadian judicial system.



b. The Supreme Court Appeal Process

The following brief description of the appeal process gives a context to the Court Program's activities. Figure 5 summarizes the steps of the appeal process. Parts C.1, C.2 and C.3 of this section II describe the legal and administrative functions that support the appeal process in detail.

The Court comprises the Chief Justice and eight Puisne Judges, all of whom are appointed by the Governor in Council. The Court, sometimes referred to as the Bench, hears appeals from three sources. In most cases permission to appeal must first be obtained. Such permission, or leave to appeal, is given by the Court if a case involves a question of public importance or if it raises an important issue of law (or a combination of law and fact) that warrants consideration by the Court.

The Court also hears appeals for which leave to appeal is not required. For example, when in a criminal case a court of appeal reverses an acquittal or when a judge of that court dissents on a point of law, it is possible to appeal as of right to the Court.

The third source is the referral power of the Governor in Council. The Court is required to give an opinion on constitutional or other questions when asked to do so.

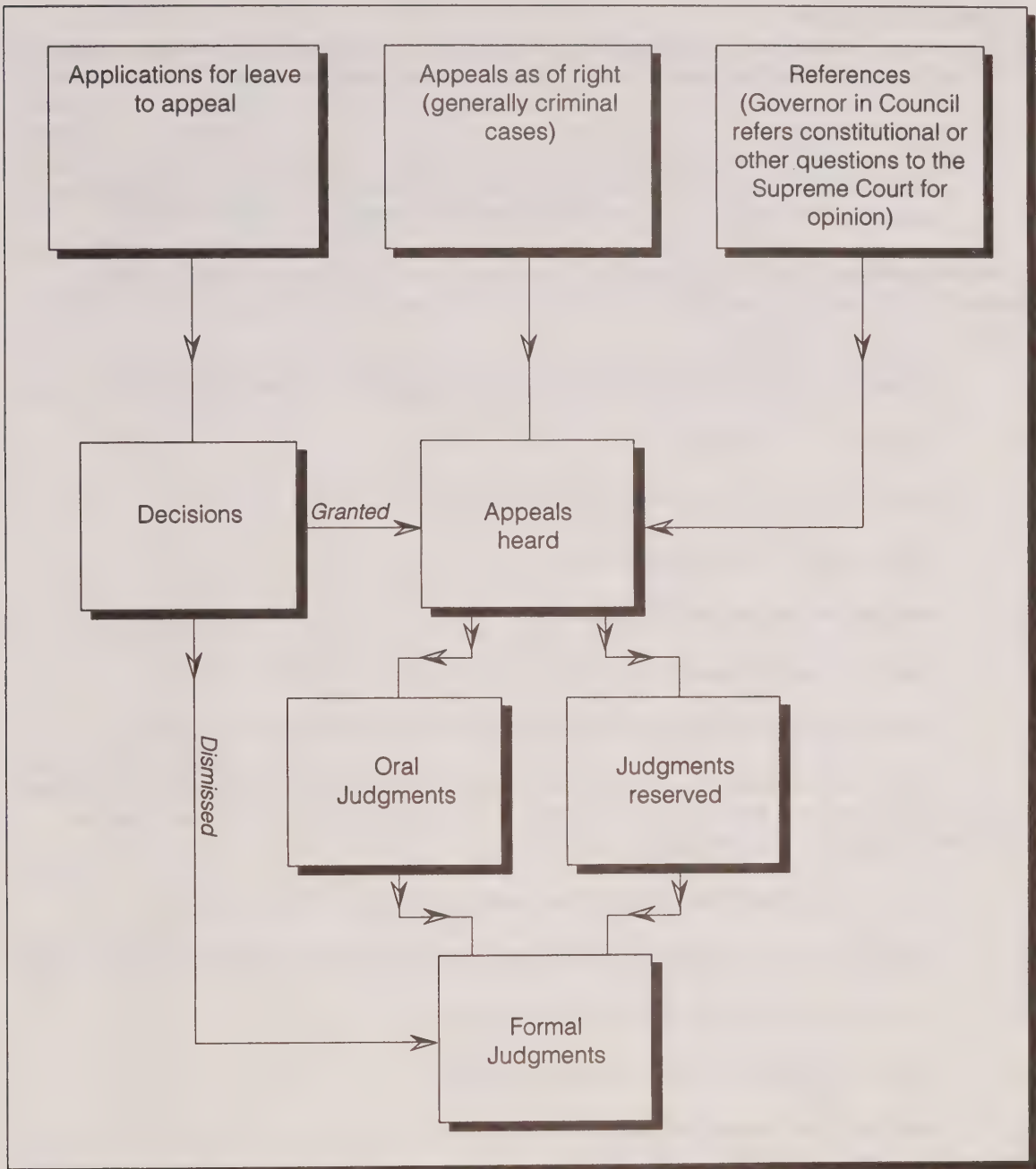
Applications for leave to appeal are determined by a panel of three Judges, usually based on written submissions filed by the parties. The Court must consider on average 500 of these applications in a year. An oral hearing may be held when so ordered by the Court. If leave is refused, it is the end of the case. If leave is granted, or when a case comes directly to the Court from one of the other sources, written legal arguments and other documentation are prepared and filed by the parties. A hearing of the appeal is then scheduled. Before an appeal reaches the hearing stage, numerous motions (such as those requesting an extension of time for the filing of documents) may be brought by the parties. These are usually dealt with by a single Judge, or by the Registrar.

The Court sits only in Ottawa, and holds three sessions per year during which it hears approximately 125 appeals. The hearings are open to the public and can be broadcast when the Court so authorizes. Interpretation services are provided in the courtroom for all hearings. A quorum consists of five members for appeals, but most are heard by a panel of seven or nine Judges. As a general rule, the Court allows two hours for oral argument. The Court's weekly schedule of hearings, with summaries of cases, is published in the *Bulletin of Proceedings*, and is available on the Internet.

The decision of the Court is sometimes given immediately at the end of the oral argument, but more often it is reserved to enable the Judges to write reasons. When a reserved decision is ready to be delivered, the date for release is announced and the decisions are deposited with the Registrar. Reasons for judgment are made available to the parties and to the public in printed form and to legal databases in electronic format. The decisions of the Court and the Bulletin are also made available on the Internet through a project undertaken with the University of Montréal. As required by its constitutive statute, the Court publishes its decisions in both official languages in the *Supreme Court Reports*, which include all the reasons for judgment rendered by the Court in a given calendar year.



Figure 5: Supreme Court Appeal Process



c. Program Organization for Delivery

Activity Structure

The Court Program is divided into two activities:

- ☐ Administration, and
- ☐ Judges' salaries, allowances, and annuities; annuities to spouses and children of Judges; and lump sum payments to spouses of Judges who die while in office.

Administration: The Administration activity provides administrative and legal support services to the Judges, and information to litigants, the legal community, and the public in general. Its key services are:

- ☐ processing all documents filed by litigants, and recording all proceedings
- ☐ scheduling cases for hearing
- ☐ reporting and publishing the judgments of the Court
- ☐ maintaining the library of the Court
- ☐ providing information on the Court
- ☐ maintaining and preserving the records and history of the Court, and
- ☐ restoring and maintaining the heritage aspects of the Supreme Court building.

The Court's mission is to advance the cause of justice in hearing and deciding, as final arbiter, legal questions of fundamental importance. To support its mission and provide its services, the Court's main aims are:

- ☐ to promote the best possible decision-making environment for the Judges
- ☐ to expedite the processing of hearings and decisions, and eliminate unnecessary delays
- ☐ to improve access to the Court and to its services
- ☐ to provide a legal information base for the Court
- ☐ to enhance and modernize communications
- ☐ to ensure the Court's independence within the framework of sound public administration
- ☐ to foster flexibility in responding to an ever-changing environment
- ☐ to recruit, develop and retain a high-calibre staff, and



-
- ☐ to consolidate and maintain all Court operations within the Supreme Court of Canada building.

Judges' salaries, allowances, and annuities; annuities to spouses and children of Judges; and lump sum payments to spouses of Judges who die while in office: This activity consists of statutory entitlements to the Judges of the Court provided in the *Judges Act*. The activity is reported in the financial tables. However, because this activity is funded by statutory authority and not a voted authority, this expenditure plan does not discuss its performance and effectiveness.

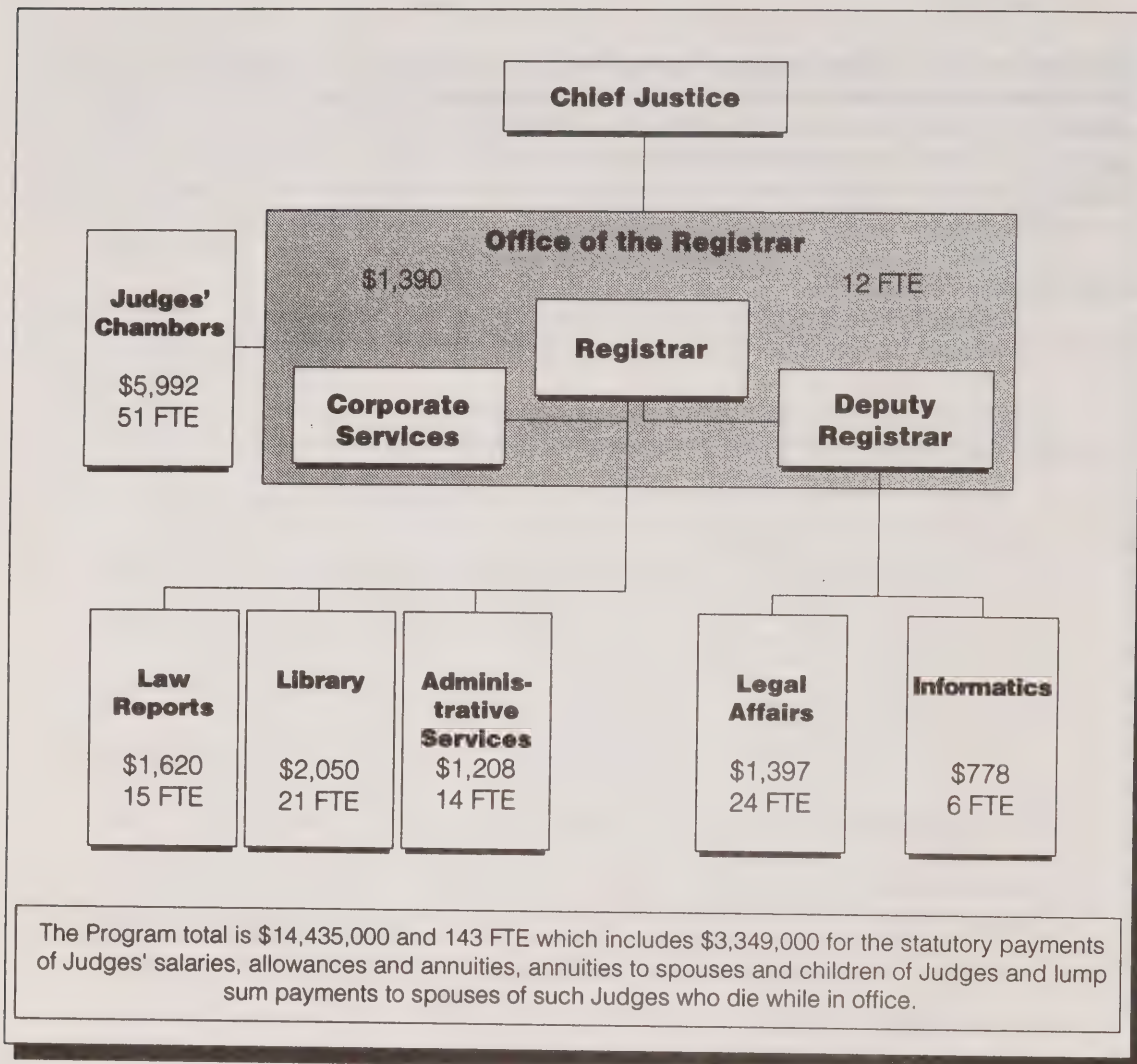
Organization Structure

The Administration activity is carried out under the direction of the Registrar.

Figure 6 shows the organization of the Court and the distribution of its resources for 1997–98. All Program FTEs in this figure relate to the Administration activity.



Figure 6: Program Organization and Resources



2. Resource Plans and Financial Tables

a. Spending Authorities for 1997-98

Authorities for 1997-98 — Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
<hr/>			
	Supreme Court of Canada		
40	Program expenditures	10,038	10,172
(S)	Judges' salaries, allowances and annuities; annuities to spouses and children of Judges; and lump sum payments to spouses of Judges who die while in office	3,349	3,421
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,048	903
	Total Agency	14,435	14,496

Votes — Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1997-98 Main Estimates
<hr/>		
	Supreme Court of Canada	
40	Supreme Court of Canada — Program expenditures	14,435,000



Program by Activities

	1997-98 Main Estimates		Total	1996-97 Main Estimates
	Budgetary			
	Operating	Transfer Payments		
(thousands of dollars)				
Judges' salaries, allowances, and annuities; annuities to spouses and children of Judges; and lump sum payments to spouses of Judges who die while in office	2,114	1,235	3,349	3,421
Administration	11,086	—	11,086	11,075
	13,200	1,235	14,435	14,496

b. Future Year Resource Plans

In keeping with the current policies of restraint, the Court is not planning to undertake any major new initiatives in 1997-98. It will continue to follow the four existing strategies that support the Court's mandate.

Information Strategy: The Court will pursue its information strategy, whose aim is to facilitate access to the Court by providing accurate, timely and quality information to the public, the judiciary, the profession and the media. It will attempt to raise the awareness of users of the availability of several electronic services, and move users from a paper to an electronic base. The Court is following developments in the provincial court systems as it contemplates a future move to electronic filing of documents. It will also pursue more intensive use of Internet technology to establish a stronger Internet and Intranet presence.

Minimizing Processing Delays: The Court has reduced processing delays to a minimum. It will pursue any opportunities to further minimize the time between a decision from an appeal court and the decision of the Supreme Court, though it is not expected that much more can be done. The Court will start preliminary work on procedural revisions to the *Supreme Court Act*.

Partnership Strategy: The Court will institute a security-awareness program involving all occupants of the Supreme Court building. It will continue to implement the recommendations of an RCMP security survey, in conjunction with the Federal Court of Canada. The Court will monitor existing partnerships, and seek out new ones to improve efficiency and economy for users and for the administration of the Court.

Other Strategies: The Court will monitor resources strictly and make reallocations to accommodate new priorities as they occur.



Appropriated Planned Spending

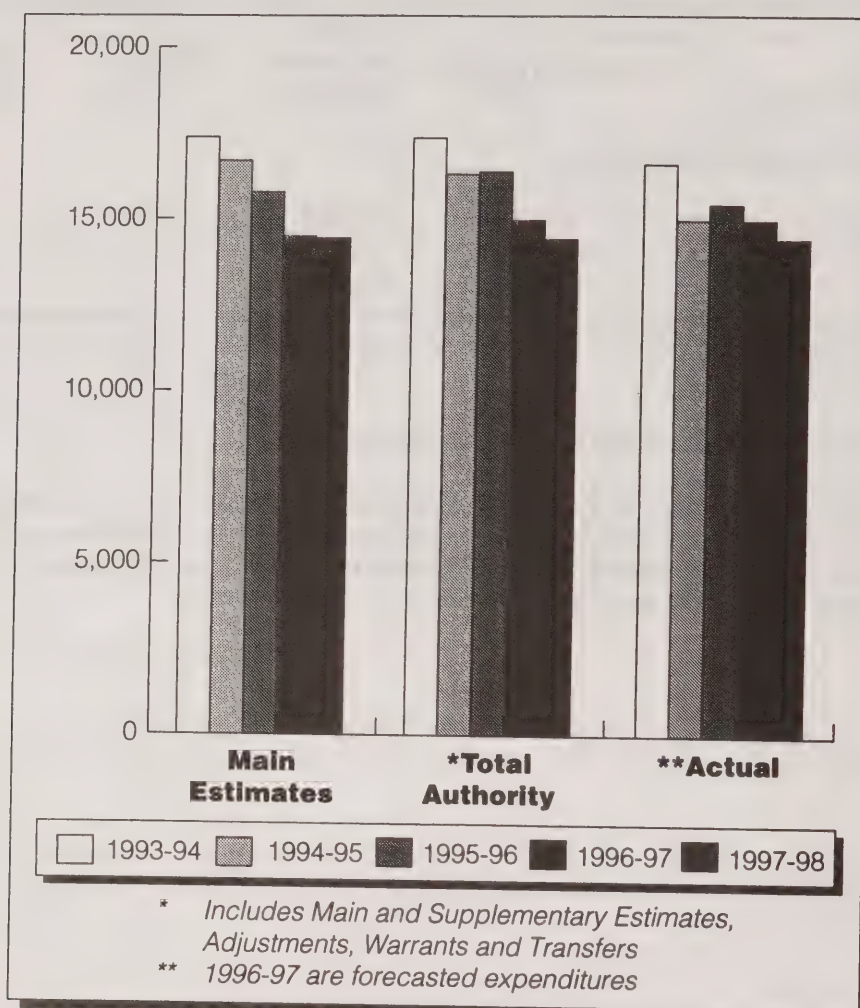
(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Business Lines and Activities				
Administration	11,075	11,086	11,147	11,185
Total	11,075	11,086	11,147	11,185

* These figures include only the actual Main Estimates, and do not reflect the Supplementary Estimates.

C. Details of the Supreme Court's Business Line

The Court faces the challenge of maintaining and improving the services it provides in a changing environment despite budget cuts. To accomplish this mandate, the organization of the Court is structured with the following roles and responsibilities. Figure 7 illustrates changes in the Court's annual expenditures.

Figure 7: Program Cost — Historical Trends



1. Office of the Registrar

Organization: The Office of the Registrar comprises the Deputy Registrar's Office (described separately below) and the Corporate Services Branch. It is directly linked to the Judges' Chambers, which include, the Office of the Executive Legal Officer. The Registrar and the Deputy Registrar are appointed by the Governor in Council.

Description: The Registrar of the Supreme Court of Canada is the Court's chief administrator, subject to direction by the Chief Justice of Canada. The Registrar must ensure that the Court is managed and administered effectively through the engagement and direction of human resources. The Registrar is the administrator of the *Judges Act* as it applies to the Judges of the Court. The Registrar also exercises quasi-judicial powers, as provided by the Rules of the Court.



The Deputy Registrar advises the Registrar, acts on the Registrar's behalf when she is absent, and represents her at any function at her request.

The Office of the Executive Legal Officer provides support to the Chief Justice's Chambers in areas related to Court activities and other responsibilities of the Chief Justice.

The Corporate Services Branch is responsible for the law clerks, personnel functions within the Court, and for providing direct and immediate support to the Judges. The Branch also administers the internal audit program, handles correspondence for the Registrar, and assists in planning and organizing conferences and visits by foreign dignitaries.

2. Office of the Deputy Registrar

Organization: The Deputy Registrar's Office is responsible for Legal Affairs (including Legal Services and the Process Registry), Informatics and Security.

Description: Legal Affairs Branch provides the usual services of a court registry and a court records office; legal research, opinions and advice to the Registrar and the Bench; statistical information on the work of the Court; and a tour program.

Informatics provides direction and expertise for automation, information systems and technology, and help-desk services to support the daily operations of the Court.

Security provides a secure environment for Justices and staff in the Supreme Court of Canada building, and for the Justices at their place of residence.

3. The Law Reports Branch

Organization: The Law Reports Branch comprises two main operational activities: editing and publishing.

Description: The Law Reports Branch prepares the judgments of the Court for their release and distribution to the legal community, the media and the public at large. The process involves legal editing, research and documentation, including the preparation of the bilingual headnotes, as well as the translation and revision of all the reasons before the decisions are rendered. The decisions are made available immediately to legal databases for dissemination across the country. The Law Reports Branch publishes the Supreme Court Reports, which contain all the decisions rendered by the Court, on appeals heard, as well as tables and indexes. The Branch prepares and publishes the news releases and the weekly Bulletin of Proceedings outlining the Court's agenda. The Branch has created also a large judgment database which is widely used for research, internally and externally.

4. The Library Branch

Organization: The Library Branch comprises the Office of the Director and three divisions: Technical Services, Information and Reader Services, and Systems and Database Administration.



Description: The Branch is responsible for the development of a high calibre research law library and the management and preservation of a collection which constitutes the body of law required for a court of last resort for both civil and common law systems. It facilitates access to the legal authorities required by the Court, whether held locally or accessed remotely, and serves as a research resource for the legal community and for governments. The Branch also provides electronic legal information research and training, and administrative support for internal research databases.

5. The Administrative Services Branch

Organization: The Administrative Services Branch comprises four sections: Accounting Operations (including materiel management and contracting), Planning and Systems, an administrative support unit, and Accommodations and Telecommunications.

Description: The Branch provides advice and services to the Registrar and to the employees of the Court in the following areas: accounting, procurement, contracting, and strategic and operational planning; systems operation; payment of the Judges' salaries, pensions, and allowances entitlements; accounting of special-purpose monies held in trust accounts; mail and messenger services; printing operations; information holdings activities; and, accommodation and telecommunication activities.



Section III — Summary of Court Performance for 1995–96

A. 1995–96 Financial Performance

Figure 8 presents a summary of the Court's 1995–96 spending by activity.

Figure 8: 1995–96 Financial Performance

(thousands of dollars)			
	Actual	1995–96 Main Estimates	Change
Administration	12,421	12,381	40
Judges' salaries, allowances, and annuities; annuities to spouses and children of Judges; and lump sum payments to spouses of Judges who die while in office	3,024	3,397	(373)
	15,445	15,778	(333)
Human resources (FTE)*	145	144	1

* See Figure 10, page 27, for additional information on human resources.

Explanation of Change: The actual financial requirements for 1995–96 were 2.11% or \$333,000 less than originally planned. This decrease was due to:

	(\$000)
<input type="checkbox"/> Funding required for the final stage of the Court Restoration project, which had been delayed for many years. Funding from the previous year had lapsed.	40
<input type="checkbox"/> Overestimated statutory expenses such as salaries, pensions and relocation expenses for Judges.	(373)

B. Strategic Results

1. Information Strategy

This strategy included various initiatives to respond to the emerging electronic information environment and to severe financial restraint:

- ☐ the Court restructured the library collection from a print- based one to a mix of print and electronic formats, supplemented by global information networks (a "library without walls").



-
- ❑ Informatics support included switching to Windows word processing, implementing a CD-ROM Server and electronic messaging, conducting threat and risk assessments in relation to the security of computer systems, developing and implementing a strategy that has reduced monthly downtime to less than one hour per month, and developing several systems such as the leave-to-appeal tracking system.
 - ❑ In response to recommendations made by the Auditor General regarding the case management system, the Court intensified its efforts to find an off-the-shelf product that could meet the Court's needs with little or no modification. The search was unsuccessful; the closest product was able to deliver only 60% of the Court's requirements. It was therefore decided to develop a customized application.
 - ❑ In co-operation with Canada's Public Affairs Channel, the appeal hearings of the Court were televised.
 - ❑ The Court microfilmed its closed files and 700 case files, for more efficient research by the Court and the public and for sound archival practice.

2. Minimizing Processing Delays

To minimize delays, the Court:

- ❑ refined an information kit for self-represented litigants, which clarifies the process for these litigants and reduces administrative time in dealing with clients.
- ❑ Finalized the following rule changes:
 - Rule 51.1: enacted to allow the Court greater flexibility in dealing with vexatious conduct of proceedings, and
 - Rule 22: modified to allow all chambers motions to be dealt with in writing.
- ❑ Required the use of condensed books of authorities and evidence in paper-intensive cases.

3. Partnership Strategy

In partnership, the Court:

- ❑ gave guided tours as part of its educational activities to 33,893 visitors, participated in developing a teacher's guide and of the NCC's Information Centre, and in partnership with West on Wellington took part in Canada Day festivities.
- ❑ Focussed its library collection on core subjects and jurisdictions, controlled costs by establishing agreed library collecting responsibilities with resource-sharing partners (the Federal Court of Canada, the Department of Foreign Affairs and International Trade and the Department of Justice).
- ❑ Implemented security measures, including a card-access system, and upgraded CCTV system, a new control centre, and a relocated main security post.



4. Other Strategies (to contain costs and meet budget reductions)

- ☐ streamlined work flow by managing the library's core activities (acquisitions, serials check-in, cataloguing and interlibrary circulation) on a system integrated with both the online catalogue and the Court's financial system. Data is entered only once for all functions which provides detailed information on collection holdings at desktops throughout the Court and permits the transfer of financial information.



Section IV — Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 9: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1997-98	Estimates 1996-97	Actual 1995-96
Personnel			
Salaries and wages	7,911	7,934	8,221
Contributions to employee benefit plans	1,048	903	855
	8,959	8,837	9,076
Goods and Services			
Transportation and communications	837	898	658
Information	349	467	391
Professional and special services	1,372	1,077	1,842
Rentals	86	170	116
Purchased repair and maintenance	540	238	725
Utilities, materials and supplies	895	1,298	1,172
Minor Capital	162	162	293
	4,241	4,310	5,197
Total Operating	13,200	13,149	14,273
Transfer Payments	1,235	1,349	1,172
	14,435	14,496	15,445

2. Personnel Requirements

Personnel expenditures account for 62.06% of the Program's total expenditures. It should be noted that the 143 authorized full-time equivalent of the Program are allocated entirely to the Administration activity. A profile of the Program's personnel requirements is provided in Figure 10.



Figure 10: Personnel Requirements — Summary by Professional Category (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Order-in-Council Appointments	2	2	2	2	2	2
Executive Group	1	1	1	1	1	1
Scientific and Professional	23	22	24	25	25	25
Administrative and Foreign Service	33	31	29	29	29	29
Technical	39	40	40	40	40	40
Administrative Support	42	37	35	34	34	34
Operational	12	12	12	12	12	12
Total	152	145	143	143	143	143

3. Transfer Payments

Transfer payments account for 8.56% of the 1997-98 Main Estimates of the Program. Figure 11 presents details on the transfer payments.

Figure 11: Statutory Payments — Annuities under the Judges Act

(dollars)	Estimates 1997-98	Forecast 1996-97	Actual 1995-96
Annuities to Spouses and Children of Judges and lump sum payment to spouses of such Judges who die while in office	1,235,000	1,349,000	1,172,520



4. Net Cost of the Program by Business Line/Activity

(thousands of dollars)

Business Lines/Activities	1997-98 Main Estimates						Total Main Estimates
	Operating	Transfer Payments	Gross Total	Statutory* Payments	Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	
Administration	11,086	—	11,086	—	11,086	—	11,086
Judges' salaries, allowances, and annuities; annuities to spouses and children and lump sum payment to spouses of judges who die while in office	—	1,235	1,235	2,114	3,349	—	3,349
	11,086	1,235	12,321	2,114	14,435	—	14,435
Other Revenues and Expenditures							
Revenue credited to the Consolidated Fund							(310)
Estimates Cost of services by other Departments							2,557
Net Cost of the Program							16,682

* Do not include Contributions to employee benefit plans and other which are allocated in the operating expenditures.



5. Planned Revenues and Expenditures for 1996-97 to 1999-00 (\$000)

	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Expenditures by Business Lines/Activities				
Administration	11,075	11,086	11,147	11,185
Statutory	3,421	3,349	3,289	3,400
Total Gross Expenditures	14,496	14,435	14,436	14,585
Less:				
Revenue credited to the Consolidated Revenue fund by Business Lines/Activities				
Administration	235	310	310	310
Statutory	—	—	—	—
Total Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	235	310	310	310
Total Net Expenditures by Business Lines/Activities				
Administration	10,840	10,776	10,837	10,875
Statutory	3,421	3,349	3,289	3,400
Total Net Expenditures	14,261	14,125	14,126	14,275

B. Actual and Planned Expenditures related to Transfer Payments, 1994-95 to 1999-00

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Contributions by Business Lines/Activities						
Statutory	1,200	1,172	1,349	1,235	1,248	1,267
Total contributions	1,200	1,172	1,349	1,235	1,248	1,267



C. Further Information

Further information on the Supreme Court of Canada can be found in the following publications:

The Supreme Court of Canada, 30pp., published by Minister of Supply and Services 1993. ISBN Number 0-662-59836-9.

The Supreme Court of Canada, pamphlet.

Supreme Court Reports, approximately 4,000 pages per year.

Bulletin of Proceedings, approximately 3,000 pages per year.

Special Bulletin on Statistics.

The Supreme Court Building is open to the public daily. Guided tours are conducted during May, June, July and August by law students. Arrangements for group visits can be made in advance throughout the year.



D. Index

	Page
A	
Accommodation	4, 22
Activity Structure	14, 15
Administrative Services Branch	22
Appeal Process	12, 13
B	
Bench	2, 5, 12, 21
Budgetary Cuts	5, 10
Bulletin of Proceedings	12, 21, 31
Business Line	19
C	
Case Management System	3, 24
Corporate Services	20, 21
Criminal Code	4, 9
D	
Database of Decisions	3
E	
Electronic Distribution	3
Electronic Legal Information	4, 22
Electronic Publishing	4
Executive Legal Officer	20, 21
I	
Informatics	21
Information Strategy	1, 3, 4, 18, 23
Internet	1, 2, 3, 10, 12, 18
J	
Judges Act	15, 20, 27
Judges' Chambers	16, 20
Judgments	4, 8, 14, 21
Jurisdiction	1, 9, 11, 24



L

Law Clerks	5, 21
Law Reports Branch	21
Legal Affairs Branch	21
Legal Services	21
Legislative Changes	1, 4
Library Management System	10
Library Branch	21, 22

M

Mandate	3, 11, 18, 19
Minimizing Processing Delays	1, 4, 18, 24

O

Office of the Deputy Registrar	21
Office of the Registrar	20, 21
Organization Structure	15, 16
Other Strategies	2, 5, 18, 25

P

Partnership Strategy	2, 4, 18, 24
Process Registry	21
Program Description	11
Program Objective	11
Purchasing Consortium	5

R

Registrar's Executive Summary	1, 2
-------------------------------	------

S

Security	5, 18, 21, 24
Supreme Court Act	2, 4, 9, 10, 11, 18
Supreme Court Reports	12, 21, 31

T

Tour Program	5, 21
Transfer Payments	27, 29

V

Videos of Appeals	3
-------------------	---

W

Workload	5, 8, 9
----------	---------



L

Locaux

Loi sur la Cour suprême
Loi sur les Juges

M

Mandat

Modifications législatives

O

Objectif du Programme

P

Palements de transferts

Processus d'appel

Programme des visites guidées
Publication électronique

R

Recueil des arrêts de la Cour suprême

Réductions budgétaires

Réductions des délais de traitement

S

Secteur de la bibliothèque

Secteur des affaires juridiques

Secteur des services administratifs

Secteur du recueil des arrêts

Sécurité

Service juridique

Services intégrés

Sommaire présenté par la registraire

Stratégie de l'information

Stratégie de partenariat

Structure de l'organisation

Structure des activités

Système de gestion de la bibliothèque

Système de gestion des dossiers judiciaires

5, 22

2, 4, 9, 10, 11, 18

15, 20, 27

3, 11, 18, 19

2, 4

11

27, 29

12, 13

5, 21

4

13, 21, 30

5

2, 4, 18, 24

22

21

22

21

5, 18, 21, 24, 25

21

20, 21

1, 2

1, 3, 18, 23

2, 5, 18, 24

15

14

11

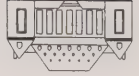
1, 3, 24



D. Index

A	Activités	19
	Adjoint exécutif juridique	20, 21
	Autres stratégies	2, 5, 19, 25
B		
	Base de données des décisions	3
	Bulletin des procédures	12, 21, 30
	Bureau de la registraire	20, 21
	Bureau de la registraire adjointe	21
C		
	Cabinet des juges	16, 20, 21
	Charge de travail	6, 8, 9
	Clercs	5, 21
	Code criminel	4, 9
	Consortium d'achat	5
D		
	Description du Programme	11
	Distribution électronique	4
E		
	Enregistrement magnétoscopique des audiences	3
G		
	Greffe	21
I		
	Information juridique électronique	4
	Informatique	21
	Internet	1, 2, 3, 4, 10, 12, 13, 18
J		
	Jugements	4, 8, 13, 21
	Juges	2, 4, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 20, 21, 22
	Juridiction	1, 10, 11





C. Autres sources d'information

Pour plus d'information sur la Cour suprême du Canada, consulter les publications suivantes :

La Cour suprême du Canada, 30 pages, Ministère des Approvisionnement et services

1993.

Numéro ISBN 0-662-59836-9.

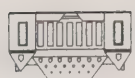
La Cour suprême du Canada, brochure.

Recueil des arrêts de la Cour suprême, environ 4000 pages par année.

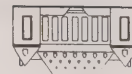
Bulletin des procédures, environ 3 000 pages par année.

Bulletin spécial de statistiques.

L'édifice de la Cour suprême est ouvert au public tous les jours. Des visites guidées sont organisées en mai, juin, juillet et août par des étudiants en droit. Des visites de groupes peuvent être organisées d'avance tout au long de l'année.



5. Recettes et dépenses prévues pour 1996-1997 à 1999-2000 (000 \$)				
Dépenses brutes par activité				
Administration	Législatif	Total des dépenses brutes	Budget Principal*	Budget Principal
1996-1997	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
11 075	3 421	14 496	11 086	11 147
11 185	3 400	14 585	11 147	11 185
Moins :				
Recettes portées au Trésor				
par activité				
Administration	Législatif	Total des recettes créditées au Trésor	310	310
235	—	235	310	310
310	—	310	310	310
Total des dépenses nettes				
par activité				
Administration	Législatif	Total des dépenses nettes	14 125	14 126
10 840	3 421	14 261	14 125	14 275
10 776	3 349	14 125	14 125	14 275
10 837	3 289	14 126	14 126	14 275
10 875	3 400	14 275	14 275	14 275
B. Dépenses réelles et prévues relatives aux paiements de transfert, 1994-1995 à 1999-2000				
Réelles 1994-1995	Réelles 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévues 1998-1999
1 200	1 172	1 349	1 235	1 248
1 200	1 172	1 349	1 235	1 267
Contributions				
par activité				
Législatif	1 200	1 172	1 349	1 235
1 200	1 172	1 349	1 235	1 267
Contributions totales				



4. Coût net du Programme par activité

(en milliers de dollars)							
Budget principal 1997-1998							
Activité	Fonction-nement	Palements de transfert	Total brut	Palements législatifs*	Depenses brutes	Moins : Recettes à valeur	Total du Budget principal sur le crédit
Administration	11 086	—	11 086	—	11 086	—	11 086
Traitements, indemnités et pensions des juges; pensions aux conjoints et enfants des juges et montants forfaitaires versés aux conjoints des juges qui décèdent pendant leur mandat	—	1 235	1 235	2 114	3 349	—	3 349
	11 086	1 235	12 321	2 114	14 435	—	14 435
Autres recettes et dépenses							
Recettes portées au Trésor	(310)						
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères	2 557						
Coût net du Programme							
							16 682

* Ne comprend pas les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et d'autres montants qui sont imputés aux dépenses de fonctionnement.

Tableau 10: Besoins en personnel — Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

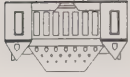
	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Nominations par décret	2	2	2	2	2	2
Gestion						
Scientifique et	1	1	1	1	1	1
professionnel	23	22	24	25	25	25
Administration et						
service extérieur	33	31	29	29	29	29
Technique	39	40	40	40	40	40
Soutien administratif	42	37	35	34	34	34
Exploitation	12	12	12	12	12	12
Total	152	145	143	143	143	143

3. Paiements de transfert

Les paiements de transfert représentent 8,56 p. cent du Budget principal du Programme pour 1997-1998. Le tableau 11 fournit des détails sur les paiements de transfert.

Tableau 11 : Paiements législatifs — Pensions en vertu de la Loi sur les juges

(dollars)	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1996-1997	Réel 1995-1996
Pensions aux conjoints et enfants des juges et montants forfaitaires versés aux conjoints des juges qui décèdent pendant leur mandat	1 235 000	1 349 000	1 172 520



Section IV — Renseignements supplémentaires

A. Profil des ressources du programme

1. Besoins financiers par article

Tableau 9 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		
	Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1996-1997
		Réel 1995-1996
Personnel		
Traitements et salaires	7 911	7 934
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 048	903
	8 959	8 837
Biens et services		
Transport et communications	837	898
Information	349	467
Services professionnels et spéciaux	1 372	1 077
Location	86	170
Achat de services de réparation et d'entretien	540	238
Services publics, fournitures et approvisionnements	895	1 298
Capital secondaire	162	162
	4 241	4 310
Total des dépenses de fonctionnement	13 200	13 149
Palements de transfert	1 235	1 349
	14 435	14 496
		15 445

Les dépenses au titre du personnel constituent 62,06 p. cent des dépenses totales du Programme. Il est à noter que la totalité des 143 équivalents temps plein du Programme est attribuée à l'activité Administration. Le tableau 10 présente un profil des besoins en personnel du Programme.

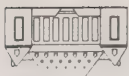
2. Besoins en personnel

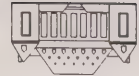
professeur et à la mise sur pied du Centre de renseignements touristiques de la CCN; elle a participé à la célébration de la Fête du Canada en collaboration avec l'Ouest de Wellington.

- ☐ Elle a orienté la collection de sa bibliothèque sur des sujets et des compétences essentielles; elle a contrôlé ses coûts en établissant un accord de partage des responsabilités en matière de constitution de fonds avec ses partenaires de mise en commun des ressources (la Cour fédérale du Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le ministère de la Justice).
- ☐ Elle a mis sur pied des mesures de sécurité, y compris un système de contrôle des accès par carte et un système de télévision en circuit fermé amélioré, ainsi qu'un nouvel emplacement pour son poste de sécurité principal.

4. **Autres stratégies (limitation des coûts et réductions budgétaires)**

- ☐ La Cour a rationalisé ses opérations par la gestion des activités essentielles de la bibliothèque (acquisitions, réception des périodiques, catalogage et prêts entre bibliothèques) à l'aide d'un système intégré à la fois au catalogue en ligne et au système financier de la Cour. Les données sont entrées une seule fois pour toutes les fonctions, de façon à fournir des renseignements détaillés sur le fonds documentaire par l'intermédiaire des ordinateurs de bureau de la Cour et à permettre le transfert de renseignements financiers.





Elle a organisé des visites guidées auxquelles ont participé 33 893 visiteurs, dans le cadre de ses activités éducatives; elle a participé à la préparation d'un guide du

Voici les activités que la Cour a réalisées en partenariat :

3. La stratégie de partenariat

Elle a exigé l'utilisation de dossiers de jurisprudence et de preuves condensés dans les causes comportant des documents volumineux.

- règle 51.1 : édictée pour donner une plus grande latitude à la Cour en ce qui a trait aux procédures vexatoires;
- Règle 22 : modifiée pour permettre que toutes les requêtes en chambre soient traitées par écrit.

Elle a mené à terme les modifications suivantes à ses règles :

Elle a préparé une trousse d'information à l'intention des parties non représentées par un avocat, pour expliquer la procédure et réduire le temps que le personnel administratif consacre à ces parties.

Pour raccourcir les délais, la Cour a pris les mesures suivantes :

2. La réduction des délais de traitement

La Cour a reproduit sur microfilm ses dossiers classés et les dossiers de 700 causes, pour accroître l'efficacité des recherches de la Cour et du public et parce qu'il s'agit d'une bonne pratique d'archivage.

Les audiences de la Cour ont été télédiffusées en collaboration avec la Chaîne parlementaire par câble.

À la suite de recommandations faites par le vérificateur général en ce qui a trait au système de gestion des dossiers judiciaires, la Cour a intensifié ses efforts pour trouver un produit commercial qui pourrait répondre à ses besoins, sans modification, ou moyennant de légères modifications. Cet exercice s'est révélé infructueux; le produit le mieux adapté ne répondait qu'à 60 p. cent des exigences de la Cour. La décision de concevoir une application personnalisée a donc été prise.

Le soutien informatique a notamment permis le passage à un système de traitement de texte Windows, la mise en place d'un serveur CD-ROM et d'un système de messagerie électronique, la réalisation d'évaluations de la menace et des risques relativement à la sécurité des systèmes électroniques, l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie qui a réduit le temps d'arrêt à moins d'une heure par mois, et la mise au point de plusieurs systèmes, comme le système de suivi des demandes d'autorisation d'appel.

La Cour a restructuré la collection de sa bibliothèque constituée auparavant d'imprimés seulement, en une collection de documents imprimés et électroniques, complétée par des réseaux mondiaux d'information (une « bibliothèque sans murs »).

Section III — Résumé des résultats pour 1995-1996

A. Résultats financiers pour 1995-1996

Le tableau 8 présente un sommaire des dépenses par activité de l'organisme pour 1995-1996.

Tableau 8: Résultats financiers pour 1995-1996

(en milliers de dollars)			
	Réel	Budget principal	Différence
	1995-1996	1995-1996	
Administration	12 421	12 381	40
Traitements, indemnités et pensions des juges; pensions aux conjoints et aux enfants des juges; et montants forfaitaires versés aux conjoints des juges	3 024	3 397	(373)
décédés en cours de mandat	15 445	15 778	(333)
Ressources humaines (ETP)*	145	144	1

* Voir le tableau 10, page 27 pour des renseignements supplémentaires sur les ressources humaines.

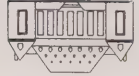
Explication de la différence : Les besoins financiers réels pour 1995-1996 ont été inférieurs de 2,11 p. cent ou 333 000 \$ aux prévisions. Cette diminution résulte des points suivants :

- ☐ Fonds requis pour la dernière étape du projet de Restauration de l'édifice de la Cour, retardé de plusieurs années. Fonds non utilisés au cours de l'exercice précédent. 40
 - ☐ Surestimation des dépenses législatives comme les traitements, les indemnités et les dépenses de réinstallation des juges. (373)
- (\$000)

B. Résultats stratégiques

1. La stratégie de l'information

Cette stratégie inclut différents projets d'adaptation à l'informatisation des renseignements et à d'importantes compressions budgétaires :



Description : Ce secteur fournit des conseils et des services à la registraire ainsi qu'aux employés de la Cour dans les domaines suivants : comptabilité, approvisionnement, contrats, planification stratégique et opérationnelle; exploitation des systèmes; paiement des traitements, pensions et indemnités des juges; comptabilité des fonds affectés à des projets spéciaux et gardés dans des comptes en fiducie; services de courrier et de messagerie; services d'imprimerie; activités du fonds de renseignements; activités relatives aux locaux et aux télécommunications.

Organisation : Le Secteur des services administratifs regroupe quatre services : Opérations comptables (comprenant les activités de gestion du matériel et de passation des contrats), Planification et systèmes, une unité de services de soutien administratif, ainsi que Locaux et télécommunications.

5. Le Secteur des services administratifs

Description : Ce secteur est responsable de la mise sur pied d'une bibliothèque de recherche en droit de haut calibre, ainsi que de la gestion et de la conservation d'une vaste collection offrant la jurisprudence et la doctrine nécessaires pour un tribunal de dernier ressort en droit civil et en common law. Elle facilite l'accès de la Cour à la jurisprudence et à la doctrine dont elle a besoin, que ces documents soient consultés sur place ou à distance, et sert de ressource en matière de recherche pour la communauté juridique et les gouvernements. Le secteur assure également des services de recherche juridique assistés par ordinateur et des services de formation, et fournit le soutien administratif requis à l'égard des banques de données internes.

Organisation : Le secteur de la bibliothèque comprend le Bureau du directeur et trois divisions : Services techniques, Services de renseignement et d'aide aux usagers et Administration des systèmes et des banques de données.

4. Le Secteur de la bibliothèque

La registraire adjointe conseille la registraire, la remplace en cas d'absence et la représente, sur demande, à tout événement.

Le Bureau de l'adjoint exécutif juridique appuie le cabinet du Juge en chef dans les domaines touchant les activités de la Cour et d'autres responsabilités du Juge en chef. Les Services intégrés sont chargés des programmes concernant les clercs et des fonctions d'administration du personnel; ils assurent en outre un soutien direct et immédiat aux juges. Ce secteur gère également le programme de vérification interne, s'occupe de la correspondance de la registraire et aide à planifier et à organiser les conférences ainsi que les visites de dignitaires étrangers.

2. Le Bureau de la registraire adjointe

Organisation : Le Bureau de la registraire adjointe comprend les Affaires juridiques (Service juridique et Greffe), l'Informatique et la Sécurité.

Description : Le Secteur des affaires juridiques dispense les services habituels d'un greffe; elle fournit des services de recherche ainsi que des opinions et avis juridiques à la registraire et aux juges; elle prépare des statistiques sur le travail de la Cour et elle assume la responsabilité du programme de visites guidées.

L'Informatique fournit des conseils et apporte son expertise en matière d'automatisation, de systèmes d'information et de technologie. Elle offre également des services de dépannage dans le cadre des opérations quotidiennes de la Cour.

La Sécurité assure un environnement sécuritaire aux juges et au personnel dans l'édifice de la Cour suprême du Canada et, dans le cas des juges, à leur résidence.

3. Le Secteur du recueil des arrêts

Organisation : Le Secteur du recueil des arrêts comprend deux principales activités opérationnelles : l'édition et la publication.

Description : Le Secteur du recueil prépare les jugements de la Cour en vue de leur communication et de leur diffusion à la communauté juridique, aux médias, ainsi qu'au grand public. Ce processus englobe la révision juridique, la préparation des sommaires bilingues, la recherche et la documentation, ainsi que la traduction et la révision linguistique de tous les motifs avant le prononcé des arrêts. Les arrêts sont rendus immédiatement accessibles aux bases de données juridiques pour être diffusés à travers le pays. Ce Secteur publie le Recueil des arrêts de la Cour suprême, qui comprend toutes les décisions rendues par la Cour, ainsi que des tables et des index. Ce secteur prépare et publie les communiqués de presse ainsi que le Bulletin des procédures hebdomadaires. Ce secteur a en outre créé une imposante base de données contenant des jugements, abondamment utilisée à des fins de recherche, non seulement par les personnes qui travaillent à la Cour, mais également par des gens de l'extérieur.



Description : La registraire de la Cour suprême du Canada est l'administrateur en chef de la Cour, sous réserve des directives qu'elle reçoit du Juge en chef du Canada. La registraire veille à la gestion et à l'administration efficaces de la Cour par l'embauche et la direction des ressources humaines. La registraire est l'administrateur de la *Loi sur les juges*, qui s'applique aux juges de la Cour. Elle exerce également les pouvoirs quasi judiciaires qui lui sont conférés par les Règles de la Cour.

Organisation : Le Bureau de la registraire comprend le Secteur de la registraire adjointe (décrit séparément ci-dessous) et les Services intégrés. Il sert de lien direct avec les cabinets des juges, y compris le Bureau de l'adjoint exécutif juridique. La registraire et la registraire adjointe sont nommées par le gouverneur en conseil.

1. Bureau de la registraire

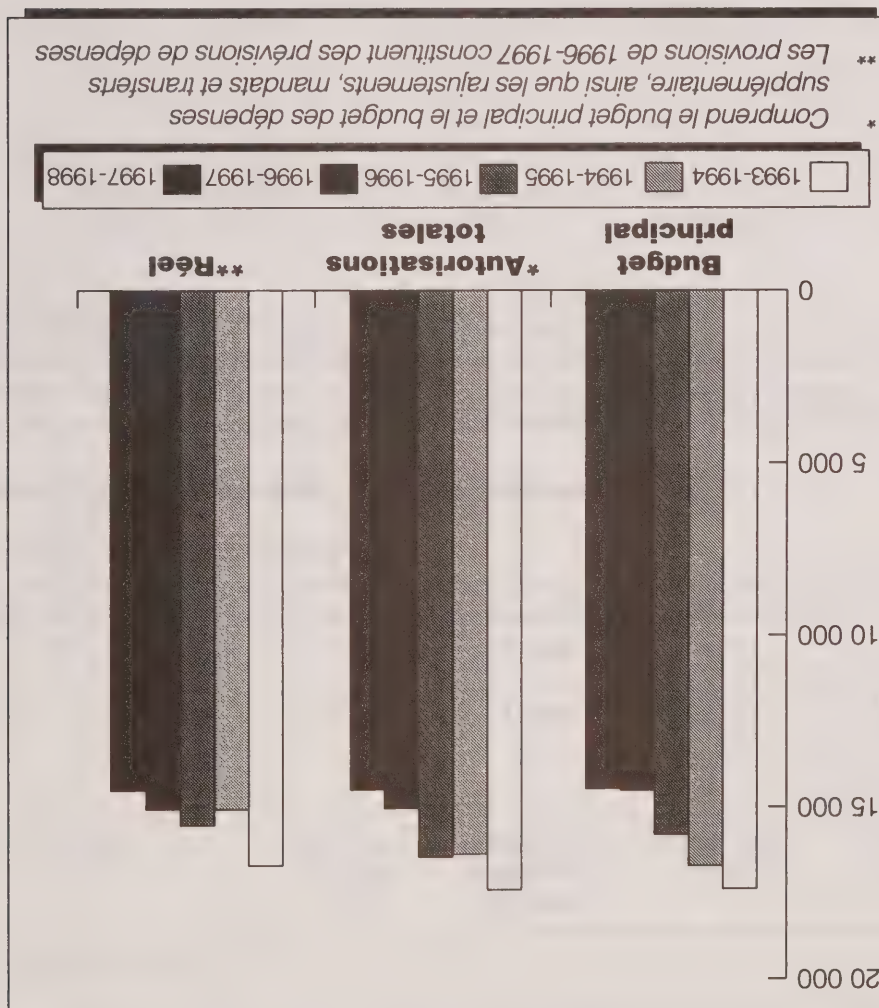
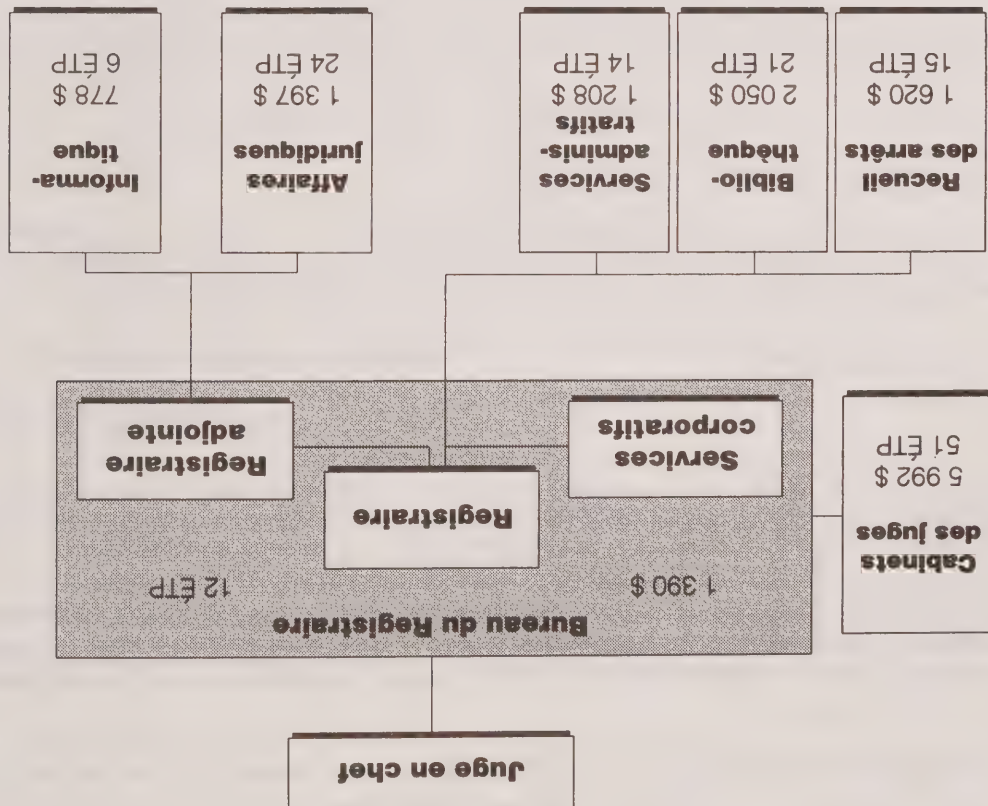


Tableau 7 : Coûts du Programme — Tendances historiques

		Plans des ressources et tableaux financiers		2.
		Autorisations de dépenser pour 1997-1998		a.
Autorisations pour 1997-1998 — Partie II du Budget des dépenses				
Besoins financiers par autorisation				
		Crédits (en milliers de dollars)		
		Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997	
Cour suprême du Canada				
40	Dépenses du Programme	10 038	10 172	
(L)	Traitements, indemnités et pensions des juges, pensions aux conjoints et enfants des juges et montants forfaitaires versés aux conjoints des juges qui décèdent pendant leur mandat	3 349	3 421	
(L)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 048	903	
Total de l'organisme		14 435	14 496	
Crédits — Libellé et sommes demandées				
		Crédits (en dollars)		
		Budget principal 1997-1998	Budget principal 1997-1998	
Cour suprême du Canada				
40	Cour suprême du Canada — Dépenses du Programme	14 435 000		

Tableau 6 : Organisation du Programme et ressources

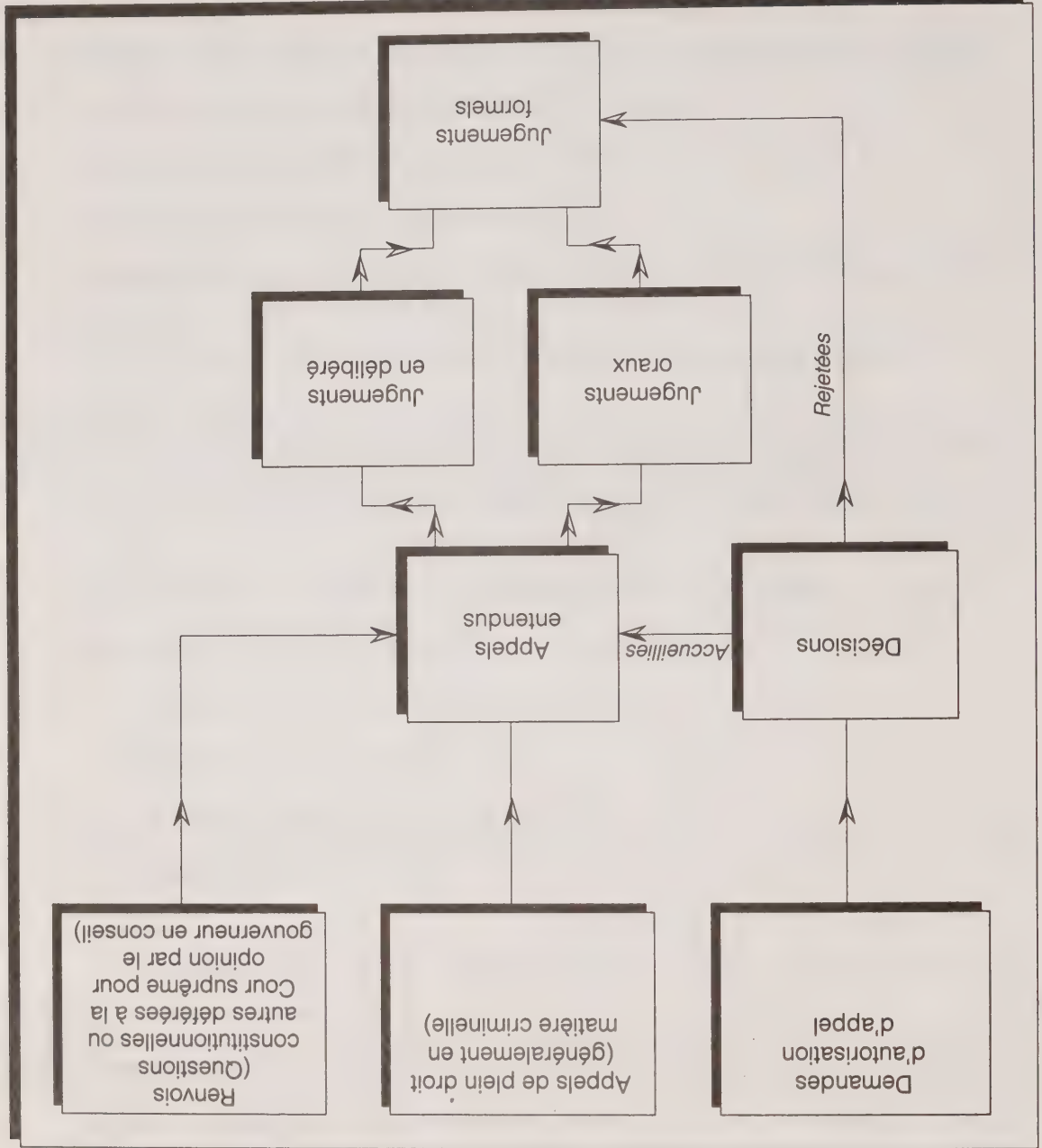


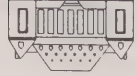
Le Programme totalise 14 435 000 \$ et 143 ETP, ce qui inclut le montant de 3 349 000 \$ pour le paiement des traitements, indemnités et pensions des juges, des pensions aux conjoints et enfants des juges, et de montants forfaitaires aux conjoints des juges qui décèdent pendant leur mandat.



distribués aux parties et au public sous forme de photocopies, et aux banques de données juridiques sous forme de données informatiques. Les décisions de la Cour et le Bulletin peuvent également être consultés au moyen d'Internet dans le cadre d'un projet entrepris avec l'Université de Montréal. Comme l'exige sa loi constitutive, la Cour publie ses décisions dans les deux langues officielles dans le *Recueil des arrêts de la Cour suprême* qui comprend tous les jugements rendus par la Cour pendant une année civile.

Tableau 5 : Processus d'appel à la Cour suprême





son avis sur toute question dont la saisit par renvoi le gouverneur en conseil. L'importance des arrêts de la Cour pour la société canadienne est bien reconnue. La Cour assure l'uniformité, la cohérence et la justesse dans la définition, l'élaboration et l'interprétation des principes juridiques dans tout le système judiciaire canadien.

b. Le processus d'appel à la Cour suprême

Voici une brève description du processus d'appel qui situe les activités du Programme de la Cour. Le tableau 5 résume les étapes du processus d'appel. Les parties C.1, C.2 et C.3 de la présente section décrivent en détail les fonctions juridiques et administratives qui appuient le processus d'appel.

La Cour se compose du Juge en chef et de huit Juges puînés qui sont tous nommés par le gouverneur en conseil. La Cour entend des appels provenant de trois sources. Dans la plupart des affaires, il faut d'abord obtenir une autorisation d'appel. Une telle autorisation d'appel est accordée par la Cour si une affaire comporte une question d'intérêt public ou si elle soulève une importante question de droit (ou de droit et de fait) qui justifie qu'elle soit examinée par la Cour.

La Cour examine également des affaires où l'autorisation d'appel n'est pas exigée. Par exemple, lorsque dans une affaire criminelle, une cour d'appel infirme un acquittement ou un juge de cette cour est dissident sur un point de droit, il est possible d'interjeter appel de plein droit à la Cour.

La troisième source est le pouvoir de renvoi du gouverneur en conseil. Sur demande, la Cour est tenue de donner un avis sur des questions constitutionnelles ou autres.

Les demandes d'autorisation d'appel sont soumises à une formation de trois Juges qui statuent habituellement sur le fondement d'arguments écrits présentés par les parties. La Cour doit examiner en moyenne 500 demandes d'autorisation par année. Il ne peut y avoir audition que si la Cour l'ordonne. Si l'autorisation est refusée, l'affaire prend fin. Si l'autorisation est accordée, ou lorsqu'une affaire arrive directement à la Cour de l'une des autres sources, des arguments écrits et d'autres documents sont préparés et présentés par les parties. La date de l'audition de l'appel est alors fixée. Avant qu'un appel ne parvienne à l'étape de l'audition, un grand nombre de requêtes (comme des demandes de prorogation du délai pour le dépôt de documents) peuvent être présentées par les parties. Elles sont habituellement traitées par un seul Juge ou par la registraire.

La Cour ne siège qu'à Ottawa et tient trois sessions par année au cours desquelles elle entend environ 125 appels. Les audiences sont publiques et peuvent être télédiffusées avec l'autorisation de la Cour. Lors de toutes les audiences, des services d'interprétation sont assurés dans la salle d'audience. Le quorum est constitué par cinq Juges pour les appels, mais la plupart des affaires sont entendues par une formation de sept ou neuf Juges. En règle générale, la Cour accorde deux heures pour l'audience. Le rôle hebdomadaire de la Cour, avec les résumés des affaires, est publié dans le *Bulletin des procédures*, accessible sur Internet.

Le jugement de la Cour est quelquefois rendu immédiatement à la fin des plaidoiries mais, plus souvent, il est mis en délibéré pour permettre aux Juges de rédiger leurs motifs. Lorsqu'une décision mise en délibéré est prête à être rendue, la date de la publication est annoncée et la décision est déposée auprès de la registraire. Les motifs de jugement sont

renseignements et de le rendre plus accessible, la Cour a informatisé son processus de repérage des dossiers et de production de rapports. Elle a également mis en place un système informatisé de gestion de la bibliothèque. Les systèmes informatisés sont de plus en plus utilisés pour que la Cour fonctionne de façon plus efficace et plus économiquement dans le traitement des appels et dans la publication des arrêts de la Cour ainsi que dans l'appui à la fonction de recherche et dans la gestion de l'une des principales bibliothèques de recherche en droit au pays.	
Professionnel : La Cour tient compte des suggestions du Barreau concernant les manières d'accélérer ou d'améliorer l'audition des affaires et autres procédures dont elle est saisie. L'information des tribunaux et des cabinets d'avocats au pays entrainera des modifications dans les procédures de la Cour pour satisfaire à ces nouvelles demandes et pour traiter les besoins de renseignements de la communauté juridique en ce qui a trait aux arrêts de la Cour.	
B. Aperçu de la Cour	
1. Données contextuelles	
a. Mandat, objectif du Programme et description du Programme	<p>Mandat</p> <p>Le pouvoir de créer un tribunal d'appel de dernière instance investi d'une vaste juridiction nationale a été conféré au Parlement du Canada par l'article 101 de la <i>Loi constitutionnelle de 1867</i>.</p> <p>Aux termes des articles 35 et 52 de la <i>Loi sur la Cour suprême</i>, la Cour «est la juridiction d'appel en matière civile et pénale pour l'ensemble du Canada» et elle «est la juridiction suprême en matière d'appel, tant au civil qu'au pénal; elle exerce, à titre exclusif, sa compétence sur l'ensemble du Canada».</p> <p>Objectif du Programme</p> <p>L'objectif de la Cour suprême du Canada est de servir de cour générale d'appel pour le Canada.</p> <p>Description du Programme</p> <p>L'application du Programme de la Cour suprême du Canada exige la prestation d'un grand nombre de services aux juges de la Cour, aux parties, à la communauté juridique et au public en général.</p> <p>La Cour est la plus haute juridiction du pays et, à ce titre, l'une des institutions nationales les plus importantes du Canada. Cour d'appel générale de dernier ressort, c'est le dernier tribunal auquel peuvent s'adresser les parties à un procès, qu'elles soient des particuliers ou des gouvernements. Sa compétence englobe tant le droit civil du Québec que la common law des neuf autres provinces et des deux territoires.</p> <p>La Cour entend les appels des décisions des cours d'appel des provinces et territoires et de la Section d'appel de la Cour fédérale du Canada. De plus, la Cour est tenue de donner</p>

La Charte impose en outre un nouveau rôle aux juges, qui sont appelés à agir à titre d'arbitre à l'égard de questions sociales complexes touchant un grand nombre de Canadiens qui ne sont pas dans la salle d'audience. En plus d'être experts dans l'interprétation et l'application de la loi, les juges doivent maintenant être bien informés dans de nombreux domaines, comme les sciences sociales, de manière à évaluer la portée des lois adoptées par les assemblées législatives. Dans ce domaine vital et en pleine évolution que constituent les questions relatives à la Charte, les juridictions inférieures se fondent sur la voie tracée par la Cour.

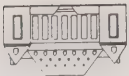
Les questions relatives à la Charte et l'évolution du droit dans les domaines des droits de la personne, de la médecine et des questions autochtones ont un effet particulier sur la bibliothèque. La collection doit tenir compte des questions d'ordre éthique, moral, médical et philosophique qui ont une incidence sur ces affaires. Pour fournir des documents de recherche à jour provenant du Canada et d'autres pays, la bibliothèque doit poursuivre activement l'accroissement d'une collection d'imprimés et de fichiers sur support électronique, en plus de collaborer avec des bibliothèques externes et d'autres fournisseurs d'information dans un réseau électronique mondial. L'incapacité de fournir cette base de connaissances pourrait entraîner une perte de crédibilité sur des questions importantes et très médiatisées.

Social : L'augmentation constante d'affaires relatives aux droits de la personne et l'intérêt croissant que les Canadiens portent aux affaires très médiatisées ont rapproché de plus en plus la Cour de la scène publique. Comme ses décisions ont, à de nombreux égards, des répercussions importantes pour le citoyen ordinaire, la Cour doit projeter une image claire et précise et donner l'exemple en tant qu'organisation active, efficace et sensible. À cette fin, une sélection d'appels est maintenant télédiffusée, et on a accès aux arrêts de la Cour sur Internet.

Politique : La Cour est au sommet du pouvoir judiciaire, le « troisième ordre » de gouvernement. La *Loi constitutionnelle* et la *Loi sur la Cour suprême* établissent que la Cour est l'arbitre final dans toutes les affaires judiciaires, y compris celles qui ont des conséquences graves pour les gouvernements. En outre, le gouvernement en conseil peut renvoyer à la Cour pour audition et examen d'importantes questions de droit et de fait concernant toute affaire litigieuse. La loi actuelle établit que, à des fins administratives, la Cour est un ministère du gouvernement du Canada et fonctionne à ce titre. Cependant, l'indépendance de la magistrature est un principe fondamental sous-jacent aux systèmes juridique et gouvernemental canadiens. Il est particulièrement important que toutes les mesures soient prises pour garantir l'indépendance judiciaire dans le cadre d'une saine administration publique. Il convient de maintenir un équilibre délicat entre les fonctions judiciaires et administratives du Programme pour veiller à ce que l'indépendance de la Cour ne soit pas compromise.

Économique : À l'instar de tous les ministères et organismes fédéraux, la Cour suprême est touchée par la conjoncture actuelle et les compressions budgétaires. En conséquence, la Cour a adapté sa structure et ses activités administratives pour satisfaire aux restrictions budgétaires tout en continuant à assurer des services de haute qualité.

Technologie : L'utilisation croissante de l'informatique et d'autres moyens technologiques par les juristes, les clients et les médias a obligé la Cour à prendre des mesures pour répondre aux besoins qu'ont les intéressés d'avoir accès rapidement et économiquement à la Cour et à ses arrêts. Le nombre d'affaires et leur complexité obligent la Cour à gérer de nombreux dossiers qui contiennent beaucoup de documents. Afin d'améliorer la gestion de son fonds de



La *Charte canadienne des droits et libertés* a un effet particulièrement constant sur la charge de travail de la Cour. Souvent, les parties dans des affaires qui portent sur tous les domaines du droit invoquent maintenant la Charte comme un facteur dans leur affaire. Cette situation exige que la Cour consacre beaucoup de temps à la recherche, à l'analyse et aux délibérations. La Cour doit demeurer à l'écoute de ce qui se fait non seulement au Canada, mais dans d'autres pays qui ont des chartes des droits semblables. De plus, étant donné que la Charte impose une nouvelle perspective en matière d'interprétation de toutes les lois existantes, la Cour traite de questions plus complexes que jamais et qui demandent plus de temps.

Législatif : L'orientation et la nature du Programme de la Cour sont déterminées par la *Loi sur la Cour suprême* et d'autres lois du Parlement, comme le *Code criminel*, qui donnent la compétence à la Cour. Par conséquent, la modification d'une de ces lois a un effet direct sur le Programme. De plus, l'adoption ou la modification importante d'un texte législatif pourrait avoir un effet sur le Programme étant donné que la Cour, à titre d'arbitre final des litiges entre les citoyens ou entre des citoyens et les gouvernements du Canada, a souvent à régler des problèmes juridiques qui résultent de ces textes législatifs ou de leur modification.

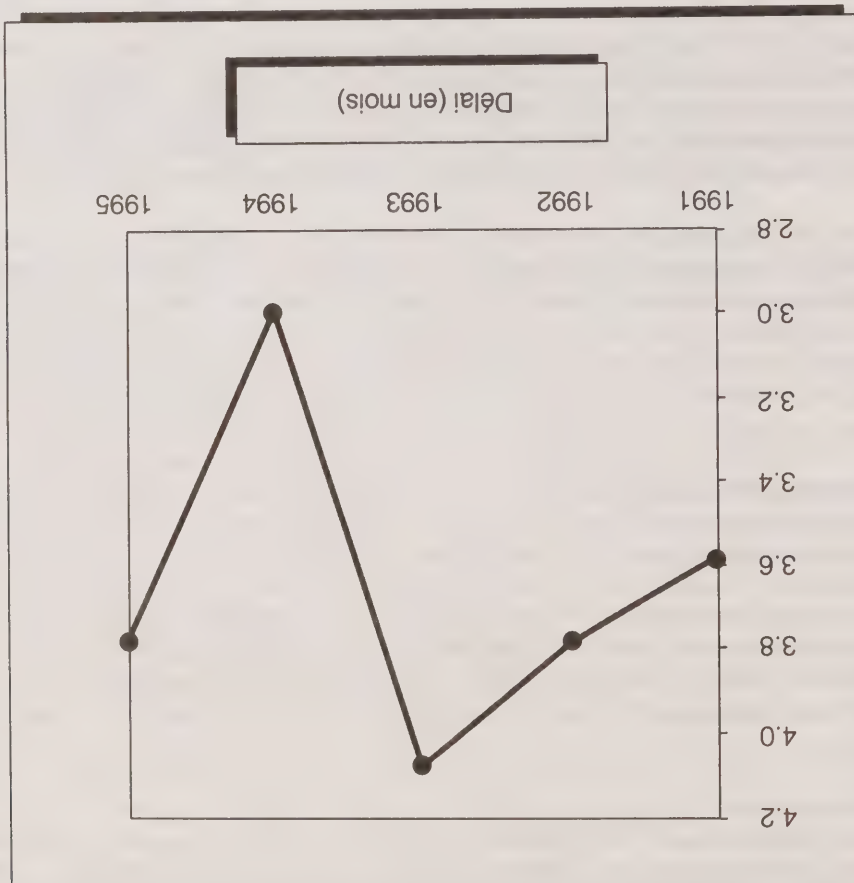
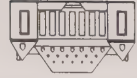


Tableau 4 : Délai moyen entre l'audition et le jugement, 1991-1995



Les efforts accomplis par les juges pour rendre leurs décisions aussi rapidement que possible ont eu un effet sur la charge de travail du personnel de la Cour et des juges eux-mêmes. La Cour a adopté une politique visant à rendre des jugements plus rapidement afin d'éliminer l'arriéré des affaires en délibéré, en ce qui a trait tant aux demandes d'autorisation qu'aux appels. L'effet combiné de la complexité des questions et de l'accélération du prononcé des décisions, conjugué à la politique visant à entendre le plus grand nombre possible d'affaires pendant les jours d'audience a exercé une pression constante sur le personnel. Le tableau 4 indique qu'un délai relativement court entre l'audition et le prononcé du jugement est maintenu.

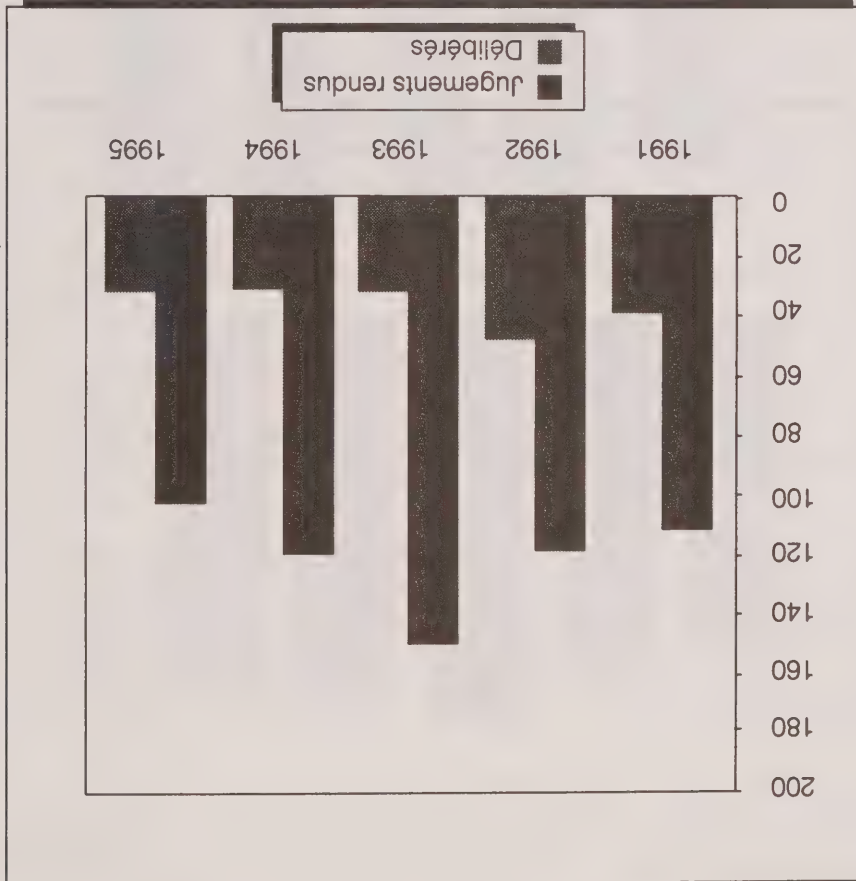
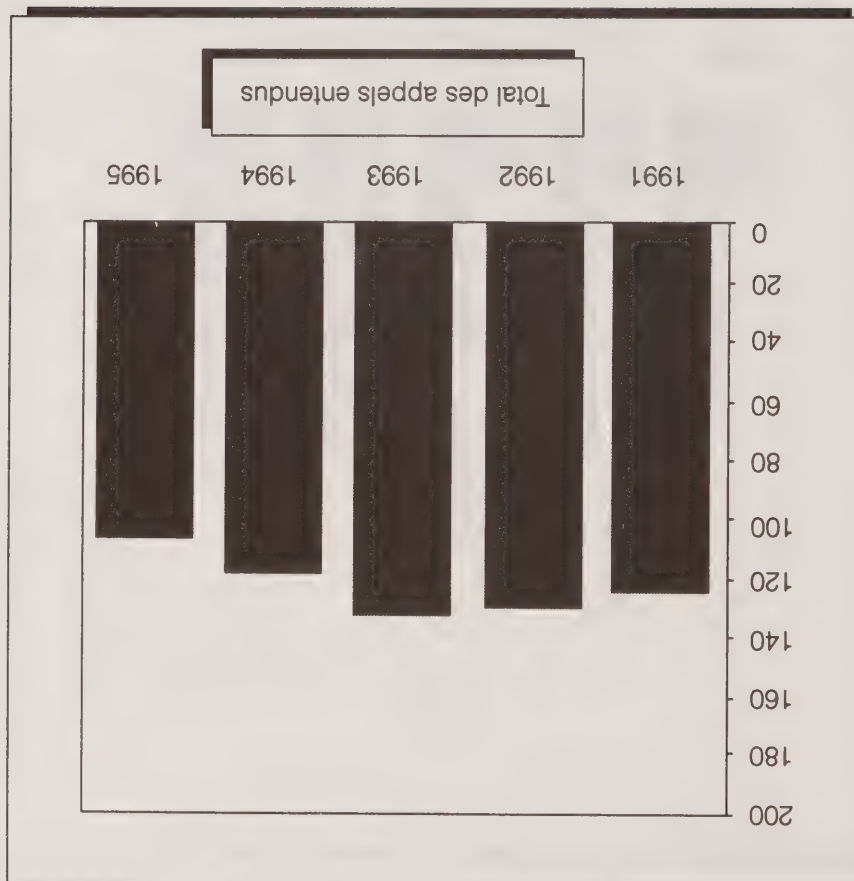


Tableau 3 : Nombre de jugements rendus et en délibérés, 1991-1995

Le tableau 3 indique le nombre de jugements rendus chaque année et le nombre en délibérés au 31 décembre de chaque année entre 1991 et 1995.

Tableau 2 : Nombre d'appels entendus, 1991-1995



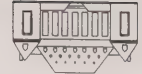
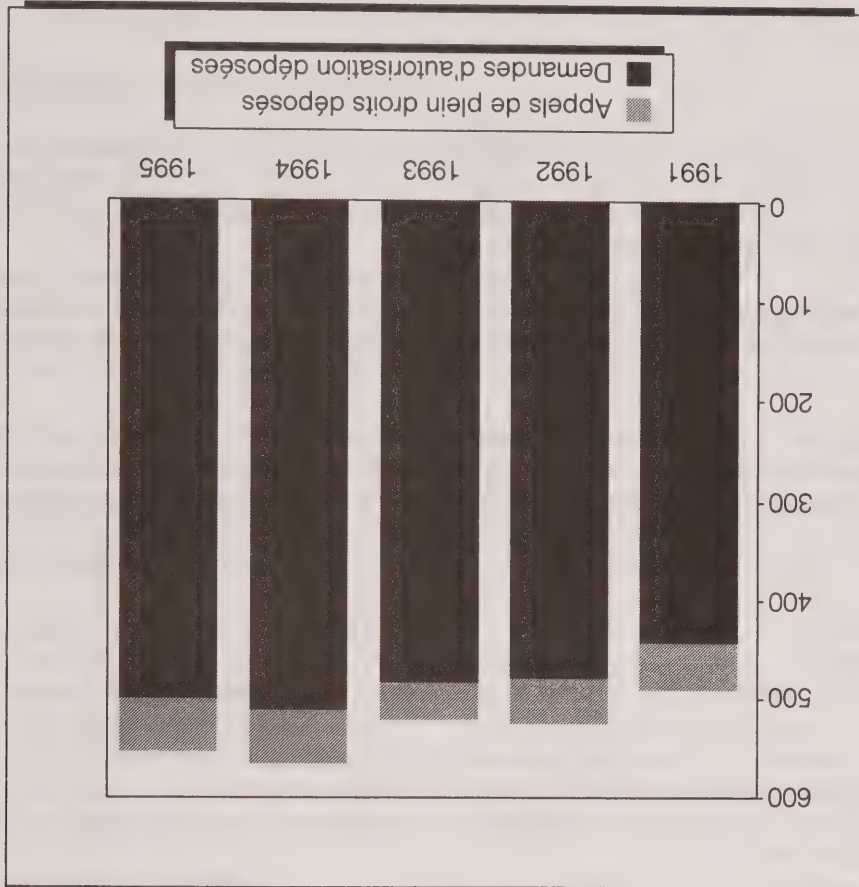
2. Ressources

Plusieurs facteurs ont une incidence sur la nature et le fonctionnement du programme de la Cour.

Charge de travail : Le volume et la nature du travail effectué dans le cadre du Programme dépendent dans une large mesure des activités des juges. Celles-ci dépendent également du nombre d'affaires présentées à la Cour et de la complexité des questions qui y sont soulevées, facteurs sur lesquels la Cour n'a aucune prise.

Les données qui suivent illustrent, par année civile, les tendances du volume de travail découlant des activités des juges relevant du Programme. Elles indiquent que le nombre de demandes d'autorisation d'appels présentées augmente et que le nombre élevé d'appels entendus se maintient. Ces deux tendances révèlent une augmentation de la charge de travail. Le tableau 1 fait état du nombre de demandes d'autorisation et du nombre d'appel de plein droit déposés chaque année. Le tableau 2 indique le nombre d'appels entendus annuellement pendant la même période.

Tableau 1 : Nombre de demandes d'autorisation et d'avis d'appel de plein droit déposés, 1991-1995



A. Résumé des plans et priorités de la Cour

En décembre 1995, le Comité de gestion de la Cour a élaboré le plus récent plan de la Cour aux fins de l'accomplissement de son mandat au cours des prochaines années. Ce plan est mis à jour annuellement en fonction de l'évolution des priorités. Les plans, priorités et résultats essentiels pour 1996-1997 sont regroupés ci-dessous selon leur lien avec les quatre stratégies principales de la Cour.

1. Plans, priorités et résultats essentiels pour 1996-1997 et les années à venir

a. Stratégie de l'information¹

Plans, priorités et résultats

Système de gestion des dossiers judiciaires : La Cour suprême du Canada a l'intention de se prévaloir de la technologie récente pour mettre au point un nouveau système de gestion des dossiers judiciaires qui remplacera le processus existant devenu désuet. La Cour a préparé une description des travaux comprenant des spécifications fonctionnelles pour le nouveau système; elle a en outre conclu un accord en vue de sa mise au point avec le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux en décembre 1996. On s'attend à ce que les travaux soient achevés au plus tard le 31 mars 1998.

Enregistrement magnétoscopique des audiences : Depuis le mois d'octobre 1994, les audiences sont enregistrées sur bande magnétoscopique. Afin de mieux préserver ces enregistrements, la Cour négocie présentement une entente de transfert des bandes magnétoscopiques aux Archives nationales sur une base permanente. L'entente devrait entrer en vigueur le 31 mars 1997. La Cour estime que la télédiffusion des audiences fournit à de nombreux Canadiens une voie d'accès importante aux activités de la Cour. La Cour a maintenu et amélioré ses arrangements avec la Chaîne parlementaire par câble (CPAC).

Base de données des décisions (1970-1990) : Cette imposante base de données sera accessible à des fins de recherche après avoir subi une révision et un contrôle de la qualité adéquats. Toutes les décisions relatives à la Charte rendues par la Cour suprême du Canada (depuis 1984) seront accessibles sur Internet au début de l'année 1997, par l'intermédiaire de l'Université de Montréal. Ce fonds documentaire électronique de grande valeur croît de façon constante.

Utilisation du réseau Internet : La Cour entend utiliser la technologie Internet pour faciliter et promouvoir l'accès à l'information. Le personnel de la Cour a reçu une formation adéquate pour utiliser le réseau Internet, disponible à partir des ordinateurs de bureau. Un conseil Web a été établi et a reçu le mandat de proposer les prochaines mesures que devrait prendre la Cour afin d'assurer un accès adéquat à l'information. Le personnel de la Cour a reçu une formation adéquate pour utiliser le réseau Internet, disponible à partir des ordinateurs de bureau. Un conseil Web a été établi et a reçu le mandat de proposer les prochaines mesures que devrait prendre la Cour afin d'assurer un accès adéquat à l'information.

¹ Bon nombre d'activités sont exercées en partenariat avec des sources externes afin d'en limiter les coûts.

La réduction des délais de traitement

La stratégie de réduction des délais de traitement découle de l'engagement de la Cour à réduire les délais et à raccourcir l'intervalle entre la date de l'arrêt de la cour d'appel et la date de l'arrêt de la Cour suprême du Canada. La Cour entend néanmoins maintenir la norme de qualité la plus élevée dans la réalisation de son travail. À cette fin, elle appuie les modifications législatives nécessaires pour éliminer les retards causés par d'autres partis. Elle surveille par ailleurs constamment l'accomplissement de son propre travail pour s'assurer de ne contribuer à aucun retard institutionnel.

Par ailleurs, un projet de refonte des dispositions relatives à la procédure de la *Loi sur la Cour suprême* est mis en place. Il a pour objectif d'harmoniser davantage ces dispositions avec les pratiques et procédures modernes et de répondre aux besoins des juges, du barreau et des justiciables.

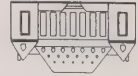
La stratégie de partenariat

Le principal objectif de la stratégie de partenariat consiste à soutenir l'excellence du processus juridictionnel et à promouvoir l'accessibilité à la Cour, au sens large. Cette stratégie s'appuie sur la reconnaissance du fait que, bien que la Cour soit une institution nationale indépendante, elle ne fonctionne pas en vase clos. En conséquence, elle a établi des partenariats avec d'autres institutions. Ainsi, la Cour a passé des accords formels de mise en commun des ressources avec les bibliothèques de droit fédérales et participe à un projet Internet en collaboration avec l'Université de Montréal. Elle partage également des renseignements sur les meilleurs pratiques judiciaires avec de nombreux pays du monde entier.

La mise en commun des ressources découlant de la stratégie de partenariat reconnaît que le fonds documentaire de la Cour constitue une richesse nationale, qui joue un rôle important dans la satisfaction des besoins d'information juridique du système canadien de justice.

Autres stratégies (limitation des coûts et réductions budgétaires)

La Cour a élaboré différentes autres stratégies visant à limiter les coûts, tout en maintenant la qualité élevée des services dispensés aux parties, aux juristes et au grand public. Ces stratégies ont plus particulièrement eu pour résultat d'abaisser les coûts des achats de la bibliothèque et de réduire les frais administratifs de certains services.



La Cour suprême du Canada est la plus haute juridiction du pays et, à ce titre, l'une des institutions nationales les plus importantes du Canada. Cour d'appel générale de dernier ressort, elle représente le recours ultime pour les parties, qu'elles soient des sujets de droit privé ou public. Sa compétence comprend à la fois le droit civil du Québec et la common law des neuf autres provinces et des deux territoires.

L'importance des décisions de la Cour pour la société canadienne est bien reconnue. La Cour assure l'uniformité, la cohérence et la justesse dans la définition, l'élaboration et l'interprétation des principes de droit dans l'ensemble du système judiciaire canadien.

La Cour a toujours pour mission de « faire progresser la cause de la justice par l'audition et la décision, comme arbitre ultime, de questions juridiques d'importance fondamentale ». Elle a pour responsabilité première de traiter et de choisir pour audition les affaires qui lui sont soumises, de trancher les questions litigieuses et de rendre et publier des décisions de qualité dans les meilleurs délais.

La Cour doit relever le défi de maintenir, voire d'améliorer, les services qu'elle dispense malgré d'importantes compressions budgétaires. Elle a donc élaboré différentes stratégies dans le but de réaliser cet objectif. Les paragraphes qui suivent font ressortir les points saillants ou les éléments essentiels de ces stratégies.

La stratégie de l'information

La stratégie de l'information de la Cour vise à utiliser la technologie le plus efficacement possible pour faciliter l'accès à l'information, tant à l'interne que pour les usagers de l'extérieur. Pour accroître l'efficacité et améliorer l'accès aux documents, la stratégie de l'information comportera un virage vers l'utilisation de documents électroniques de qualité égale, voire supérieure à nombre d'égards, à l'imprimé traditionnel. La Cour doit toutefois conserver un système parallèle de distribution sur support papier pour continuer à répondre aux besoins d'un grand nombre d'usagers externes.

Une meilleure circulation de l'information demande aussi le remaniement du système de gestion des dossiers judiciaires. Le nouveau système fera appel à une technologie qui a été conçue pour donner à la Cour un accès plus rapide à tous les documents concernant une affaire et qui permettra à la Cour suprême du Canada de servir plus efficacement ses clients de l'extérieur.

Pour appuyer la fonction de recherche, tout en réduisant les coûts, la Cour a amorcé la création d'une « bibliothèque sans murs », en constituant une collection de documents imprimés et électroniques axée sur les besoins en matière de recherche immédiate et complétée par des liens avec des bases de données externes et des réseaux mondiaux, tel Internet. Grâce à des alliances avec d'autres bibliothèques, facilitées par l'utilisation de la technologie, la Cour étendra ses ressources et ses services au-delà de ses fonds propres situés à Ottawa.

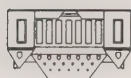




Table des matières

Section I — Sommaire présenté par la registraire

1

Section II — Plan de la Cour

3

A. Résumé des plans et priorités de la Cour

3

1. Plans, priorités et résultats essentiels pour 1996-1997

6

2. Ressources

11

B. Aperçu de la Cour

11

1. Données contextuelles

11

2. Plans des ressources et tableaux financiers

17

Description des activités de la Cour suprême

19

1. Bureau de la registraire

20

2. Bureau de la registraire adjointe

21

3. Secteur du recueil des arrêts

21

4. Secteur de la bibliothèque

22

5. Secteur des services administratifs

22

Section III — Résumé des résultats pour 1995-1996

23

A. Résultats financiers pour 1995-1996

23

B. Résultats stratégiques

23

1. Stratégie de l'information

23

2. Réduction des délais de traitement

24

3. Stratégie de partenariat

24

4. Autres stratégies

25

Section IV — Renseignements supplémentaires

26

A. Profil des ressources du programme

26

1. Besoins financiers par article

26

2. Besoins en personnel

26

3. Paiements de transfert

27

4. Coût net du programme

28

B. Dépenses réelles et prévues relatives aux paiements de transfert, 1994-1995 à 1999-2000

29

C. Autres sources d'information

30

D. Index

31



Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les niveaux supérieurs de planification et de rendement à long terme des ministères.

la **Section I** résume brièvement les plans et priorités essentiels de la Cour suprême du Canada, ainsi que les résultats réels concernant les services dispensés aux Canadiens.

la **Section II** présente des renseignements stratégiques de haut niveau visant à aider le Parlement à comprendre les réalisations, les plans et le rôle de la Cour.

la **Section III** fait état des résultats de la Cour pour l'exercice financier 1995-1996.

la **Section IV** regroupe des renseignements supplémentaires sur la planification et la performance qui complètent les résultats prévus et réels de la Cour.

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein (ETP).

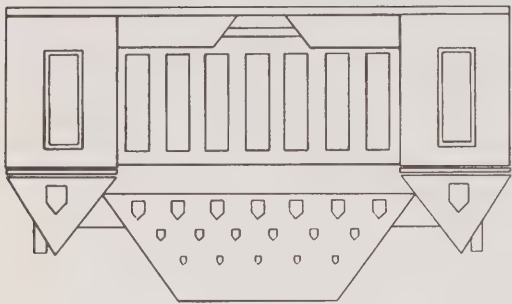
Cour suprême du Canada

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

Accordé



Ministre de la Cour suprême

John L. ...



Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-25
ISBN 0-660-60082-X



Plan de dépenses

Partie III

Budget des dépenses
1997-1998

Cour suprême
du Canada



A1
N
E 77



Government
Publication

Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie



Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

ISBN 0-660-60136-2



9 780660 601366

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-101
ISBN 0-660-60136-2



Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie

Budget des dépenses 1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

Approuvé



Premier ministre

Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les crédits votés par ce dernier ont été ou seront dépensés. Comme il a pour but de rendre compte de l'activité de la Table ronde, les renseignements qu'il renferme se situent à plusieurs niveaux de détail afin de répondre à la diversité des besoins des utilisateurs.

Pour l'exercice 1997-1998, la structure de la Partie III du Budget des dépenses a été modifiée afin d'établir une nette distinction entre les données de planification et les renseignements relatifs aux résultats, et de permettre aux ministères et organismes de mettre l'accent sur leurs plans et résultats à long terme.

Le document est divisé en quatre sections :

- le sommaire du président;
- le plan stratégique de la Table ronde;
- les résultats;
- renseignements supplémentaires.

Il convient de signaler que, conformément aux principes qui président à la préparation des budgets de fonctionnement au sein du gouvernement fédéral, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans les pages qui suivent est mesurée en "équivalents à temps plein" (ETP).

Table des matières

I	Sommaire du président	3
II	Plan stratégique	
A.	Sommaire des plans et priorités	5
B.	Vue d'ensemble du ministère	
. .	Mandat et rôle	6
. .	Organisation	6
. .	Contexte	6
. .	Objectifs et priorités	7
. .	Plans de ressources et tableaux financiers	8
C.	Détails par secteur d'activité	11
III	Résultats	
A.	Sommaire des résultats	16
B.	Vue d'ensemble du ministère	17
C.	Détails par secteur d'activité	18
IV	Renseignements supplémentaires	21

Section I

Sommaire du président

La Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie (TRNEE) représente l'une des principales initiatives institutionnelles prises par le Canada en réponse au rapport de la Commission mondiale de l'environnement et du développement, établie par les Nations Unies, et aux défis du développement durable. En avril 1994, la TRNEE a été constituée formellement en organisme public.

L'exercice 1995-1996 représentait pour la Table ronde une année de transition. À la suite de ma nomination à la présidence en avril 1995 et de la nomination ultérieure de 11 autres membres, la TRNEE a entrepris de revoir son mandat, son orientation et ses méthodes de travail. Ensemble, les membres ont convenu que la Table ronde devait recentrer son action en faisant le point sur l'état du débat au sujet de l'environnement et de l'économie, agissant sur des aspects précis de son mandat général, qui consiste à faire la promotion du développement durable au Canada. En attirant l'attention sur ces aspects de sa mission, la Table ronde sera en mesure de mettre à la disposition des décideurs les renseignements dont ils ont besoin pour résoudre les problèmes actuels en tenant compte de l'environnement et de l'économie.

En même temps qu'elle revoyait son mandat, la TRNEE a reconnu qu'elle ne pourrait le mettre en pratique qu'au moyen d'une solide stratégie de communications. À mesure que sera appliqué le plan de communications détaillé qu'elle a élaboré en 1995-1996, la Table ronde pourra devenir la première source de renseignements pour ceux et celles qui sont à la recherche de données fiables sur la nature et l'ampleur du débat national au sujet de l'environnement et de l'économie.

Le pari que doit tenir la TRNEE est de se concentrer sur des actions précises susceptibles d'allier la conservation de l'environnement à la prospérité économique. Pour chacune des actions envisagées, cela signifie

- l'analyse des données et tendances environnementales et économiques, afin de déceler les changements qui contribueront au développement durable au Canada, et la présentation, sous forme résumée, de ces renseignements dans un document de travail;
- la consultation des parties intéressées à l'une ou l'autre des questions à l'étude et la définition des points d'entente et de divergence, notamment au moyen de rencontres multi-intervenants à l'échelle nationale;
- l'utilisation des résultats des recherches et des analyses pour tirer des conclusions au sujet de l'état du débat sur l'environnement et l'économie, et la publication, sous forme abrégée, de rapports faisant état de ces conclusions, dans le cadre de la série *l'État du débat*;
- la diffusion de ces messages à des auditoires cibles, au moyen d'un plan de communications systématique.

Après avoir reformulé son mandat, la Table ronde a lancé un certain nombre de nouveaux programmes au cours de l'exercice 1995-1996. Comme il faut jusqu'à deux ans pour compléter le processus d'examen mis en place par la TRNEE, ce cycle s'est poursuivi au cours de l'exercice 1996-1997, notamment au moyen d'une série de consultations auprès des parties intéressées. Plusieurs de ces programmes feront donc l'objet de rapports au début de l'exercice 1997-1998. Il est notamment prévu que les thèmes suivants seront résumés dans le cadre de la série *l'État du débat* :

- services financiers;
- écologisation des politiques d'achat fédérales;
- environnement et ressources des océans;
- boisés privés;
- transports;
- technologies environnementales (services publics d'électricité).

Les programmes qui se poursuivront au cours de l'exercice 1997-1998 amèneront la Table ronde à formuler des conseils à l'intention des représentants du gouvernement et du Premier ministre en prévision du Sommet de l'APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) en novembre 1997. La TRNEE présentera aussi des propositions au ministre des Finances au sujet de l'écologisation du budget de 1998. De plus, un nouveau programme consacré à l'éco-efficacité sera mis sur pied à la demande du gouvernement fédéral.

L'année 1997 marque le cinquième anniversaire du Sommet de la Terre de Rio de Janeiro. Pour commémorer cette rencontre, le Conseil de la Terre a entrepris de coordonner « Rio + 5 », un inventaire mondial des actions entreprises. La TRNEE a accepté de coordonner le volet nord-américain des consultations régionales prévues dans le cadre de cette initiative, à la fois pour le Canada et pour la zone de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). L'initiative « Rio + 5 » sera consacrée à l'examen des facteurs qui ont contribué aux meilleurs exemples de l'application des recommandations, ainsi qu'à la formulation de recommandations concrètes en vue de réformer la gestion de l'environnement aux niveaux local et mondial. La TRNEE entend se servir des priorités ainsi définies pour encadrer ses propres programmes à l'avenir.

Section II

Plan stratégique

A. Sommaire des plans et priorités

La Table ronde a décidé de faire le point sur l'état du débat en matière d'environnement et d'économie; elle a choisi de concentrer ses efforts sur des aspects précis de cette question. S'il est vrai que le mandat de la TRNEE lui enjoint de promouvoir le développement durable au Canada, les priorités qu'elle a choisies lui permettront de faciliter l'accès des décideurs aux données nécessaires pour résoudre les problèmes actuels en tenant compte de l'environnement et de l'économie.

Au début de l'exercice 1997-1998, la Table ronde mettra fin à plusieurs programmes en préparant des rapports dans la série l'*État du débat*, rapports qui seront soumis à l'assemblée plénière de la TRNEE et ensuite diffusés publiquement. D'ici la fin du deuxième trimestre de l'exercice, les thèmes suivants auront été résumés :

- services financiers;
- écologisation des politiques d'achat fédérales;
- environnement et ressources des océans;
- boisés privés;
- transports;
- technologies écologiques.

Cette série de rapports servira de tremplin à la nouvelle stratégie de communications de la Table ronde et lui permettra de devenir pour le grand public une source privilégiée de renseignements objectifs sur l'environnement et l'économie. La TRNEE continuera de diffuser ses publications par l'entremise d'un éditeur privé et de les vendre à des prix permettant de récupérer les coûts de production.

Les programmes qui se poursuivront amèneront la Table ronde à formuler des conseils à l'intention des représentants du gouvernement et du Premier ministre en prévision du Sommet de l'APEC en novembre 1997. En outre, la TRNEE continuera d'intégrer les points de vue des intervenants aux recommandations destinées au ministre des Finances au sujet de l'écologisation du budget, et d'examiner la possibilité de recourir à d'autres instruments non fiscaux pour favoriser le développement durable de l'environnement au Canada. Ces initiatives font suite aux demandes provenant des ministres des Finances et de l'Environnement.

De plus, à la demande du gouvernement fédéral, on est à mettre sur pied un nouveau programme consacré à l'éco-efficacité. La TRNEE réunira des intervenants dans le but de définir des indicateurs concrets de l'éco-efficacité et d'amener les secteurs industriels à participer à des consultations destinées à établir des cibles concrètes dans ce domaine.

B. Vue d'ensemble du ministère

Mandat et rôle

Le mandat officiel de la TRNEE découle de la *Loi sur la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie*, qui définit son rôle dans les termes suivants : *la Table ronde « a pour mission de jouer un rôle catalyseur dans la définition, l'interprétation et la promotion, pour tous les secteurs de la société canadienne de même que pour toutes les régions du pays, des principes et de la pratique du développement durable ».*

Organisation

La TRNEE est un organisme multipartite, composé d'un président et d'au plus 24 autres membres, tous nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats renouvelables d'au plus trois ans. Les membres de la Table ronde sont des leaders d'opinion issus de diverses régions et de divers secteurs de la société canadienne, y compris le monde des affaires, le syndicalisme, les milieux universitaires, les organismes environnementaux et les Premières Nations.

Le directeur général, également nommé par le gouverneur en conseil, agit à titre de chef de la direction de l'organisme; il supervise et dirige les travaux et le personnel de la Table ronde. Le secrétariat, situé à Ottawa, soutient les activités des membres sur le plan de la recherche, des communications et de l'administration.

Les membres de la Table ronde se réunissent au moins quatre fois par année pour établir les priorités de leur action, revoir les travaux en cours et lancer de nouveaux programmes. Entre ces séances plénières, le comité directeur, composé du président, du directeur général et de cinq à sept membres nommés par l'assemblée plénière, aide le président et le directeur général à planifier à long terme, à répartir les ressources financières et humaines, et à évaluer les résultats.

La TRNEE constitue des groupes de travail et des comités chargés d'exécuter des activités précises et de surveiller l'exécution des programmes. Le choix des membres, qui ne sont pas forcément membres de la Table ronde doit être approuvé par le comité directeur, tout comme les mandats et les budgets des groupes de travail et des comités. Les présidents des groupes de travail doivent être des membres de la Table ronde au moment de leur choix.

La Table ronde fait un rapport de ses activités au Premier ministre.

Contexte

Les Canadiens sont déterminés à protéger leur environnement et leur état de santé, et ils veulent que le développement soit compatible avec la protection de l'environnement et les normes de santé. Étant donné l'urgence des problèmes économiques, les préoccupations écologiques ont été mises en veilleuse ces dernières années, mais les problèmes environnementaux ont commencé à faire la surface. Les menaces qui pèsent sur la pêche au saumon du Pacifique et le débat concernant la réduction des émissions de gaz à effet de serre ne sont que deux des exemples qui mettent en évidence la nécessité de promouvoir le développement durable.

Dans son rapport publié en 1987, la Commission mondiale de l'environnement et du développement (la Commission Brundtland) affirmait que le développement doit respecter l'environnement afin qu'il puisse soutenir les générations futures et la nôtre. C'est en réaction à ce rapport que la TRNEE a été constituée l'année suivante. Dans l'édition de 1995 de *Regards sur l'environnement*, le Conseil canadien des ministres de l'environnement (CCME) souligne que le Canada se situe au premier rang des pays qui ont élaboré et mis en place des mécanismes de prise de décisions fondés sur un consensus réalisé dans le cadre de tables rondes multi-intervenants; le CCME citait en exemple les tables rondes nationales, provinciales et locales sur l'environnement et l'économie.

L'année 1997 marque le cinquième anniversaire du Sommet de la Terre, au cours duquel les nations de la planète se sont engagées à réaliser des objectifs environnementaux précis pour contribuer au développement durable à l'échelle mondiale. Pour souligner cet anniversaire, le Conseil de la Terre a entrepris de coordonner « Rio + 5 », une initiative générale qui permettra d'examiner quels facteurs ont contribué aux meilleurs exemples de l'application des recommandations et de formuler des recommandations concrètes en vue de réformer la gestion de l'environnement au niveau local et mondial. Bien que le Canada ait fait et continue de faire des progrès dans plusieurs domaines, y compris la protection de régions et d'espèces déterminées, la gestion des déchets, la réduction des substances appauvrissant la couche d'ozone et la prévention de la pollution, il n'a pas avancé aussi rapidement dans d'autres domaines, notamment la réduction des émissions de gaz à effet de serre. « Rio + 5 » représente donc une bonne occasion de passer en revue les progrès accomplis jusqu'à maintenant, d'identifier les obstacles qui empêchent le Canada de réaliser ses objectifs et, à partir de cette évaluation, de tracer la voie qu'il devrait emprunter dans la poursuite du développement durable au début du prochain millénaire.

Objectifs et priorités

Pour la période de planification qui s'étend jusqu'à l'exercice 1999-2000, la Table ronde a choisi de concentrer ses efforts sur certains des aspects les plus importants des liens entre l'environnement et l'économie, et sur la préparation de recommandations au sujet de l'état du débat dans ces domaines. Pour ce faire, la TRNEE fera appel à une approche de l'analyse des problèmes du développement durable qui est fondée sur la formule de la table ronde multi-intervenants; en même temps, elle permettra la libre expression de tous les points de vue. Les membres de la Table ronde et les divers intervenants s'efforcent de définir les liens entre l'environnement et l'économie, de déterminer quels problèmes se prêtent à un consensus, d'identifier les obstacles qui empêchent de parvenir à un consensus, d'analyser les conséquences sur la politique et sur la prise de décisions, et de faire des recommandations appropriées.

La TRNEE comporte un seul secteur d'activité: *la prestation, à partir de consultations multilatérales, d'avis et de renseignements objectifs concernant l'état du débat sur l'environnement et l'économie.*

Plans de ressources et tableaux financiers

Autorisations de dépenser pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits	(en milliers de dollars)	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997
Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie			
30	Dépenses du Programme	3 118	3 106
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	192	164
Total du Programme		3 310	3 270

Crédit - Libellé et sommes demandées

Crédits	(dollars)	Budget principal 1997-1998
Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie		
30	Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie - Dépenses du Programme	3 118 000

Dépenses prévues votées

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
Secteur d'activité				
Secteur d'activité de la TRNEE	3 270	3 310	3 210	3 210
Total	3 270	3 310	3 210	3 210

* Ne comprend pas les sommes prévues dans le Budget des dépenses supplémentaire.

Coût net du Programme

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévision 1998-1999	Prévision 1999-2000
Secteur d'activité				
Secteur d'activité de la TRNEE	3 270	3 310	3 210	3 210
Budget des dépenses (brut)	3 270	3 310	3 210	3 210
Recettes à valoir sur le Trésor ⁽¹⁾	-	(15)	(15)	(15)
Total du Budget principal	3 270	3 295	3 195	3 195
Coût estimatif des services fournis par d'autres ministères ⁽²⁾	115	115	115	115
Coût net du Programme	3 385	3 410	3 310	3 310

* Ne comprend pas les sommes prévues dans le Budget des dépenses supplémentaire.

(1) En 1996-1997, la TRNEE a entrepris de recouvrer le coût de ses publications. La *Loi sur la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie* l'autorise à redépenser toutes les recettes perçues conformément à l'article 29.1 de la *Loi sur l'administration financière*.

(2) Le coût estimatif des services fournis par d'autres ministères comprend les postes suivants :

	(en milliers de dollars)
• locaux fournis gratuitement par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	110
• émission de chèques et autres services comptables fournis gratuitement par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	3
• services de rémunération et d'avantages sociaux fournis gratuitement par Environnement Canada	2

C. Détails par secteur d'activité

La TRNEE comprend un seul secteur d'activité, dont les activités gravitent autour d'un certain nombre de programmes. Les thèmes sont choisis par l'assemblée plénière. Par la suite, on confie à un groupe de travail la tâche de surveiller le déroulement des activités prévues. On trouvera ci-après une description des principaux domaines d'activité qui seront abordés au cours de la période de planification, ainsi que les résultats escomptés dans chacun de ces domaines.

Éco-efficacité

Dans *Les sciences et la technologie à l'aube du XXI^e siècle*, un rapport publié en mars 1996, le gouvernement fédéral demandait à la Table ronde de se pencher sur l'éco-efficacité et de définir des « objectifs précis afin d'aider les industries et d'autres secteurs d'activité à devenir sensiblement plus éco-efficaces en l'espace d'une génération et pour mesurer les répercussions de ces objectifs sur le développement de techniques de pointe ».

Pour s'acquitter de cette mission, la Table ronde envisage de mener des projets conjoints avec certains groupes clés en vue de délimiter le concept d'éco-efficacité. Il a été proposé que la TRNEE, en collaboration avec le Conseil mondial des entreprises sur le développement durable et le President's Council on Sustainable Development, organise une conférence au cours de laquelle seraient discutés les moyens de mettre en œuvre et de mesurer l'éco-efficacité dans le contexte nord-américain. La TRNEE entend se servir des données issues de ce travail de base pour faire avancer la discussion sur l'éco-efficacité au Canada, notamment en se présentant comme un lieu de rencontre neutre pour un débat constructif entre l'industrie, les gouvernements, les organismes non gouvernementaux (ONG) et le public.

Un groupe de travail sera créé pour guider les efforts dans ce domaine. Ce groupe réunira des intervenants qui examineront et analyseront divers aspects de la mesure de l'éco-efficacité et travailleront en collaboration avec l'industrie pour mettre en place des cibles concrètes.

Résultats escomptés en 1997-1998

- mise au point d'un ensemble d'indicateurs concrets permettant de mesurer les facteurs et les résultats de l'éco-efficacité dans des industries déterminées

Écologisation du budget et des instruments économiques

Le Groupe de travail sur l'écologisation du budget et des instruments économiques a pour objectif de promouvoir et d'encourager le recours aux forces du marché en vue d'améliorer l'environnement au Canada.

La Table ronde continuera de tenir des ateliers multi-intervenants sur l'écologisation du budget qui lui permettront de préparer des recommandations à l'intention du ministre des Finances pour le budget de 1998-1999 et pour ceux des exercices suivants. Par ailleurs, de concert avec le ministère des Finances et avec d'autres partenaires, le Groupe de travail continuera de se pencher sur la possibilité de faire appel à des mécanismes non fiscaux pour améliorer l'environnement, notamment en ce qui concerne l'atteinte de niveaux plus élevés d'efficacité énergétique.

Résultats escomptés en 1997-1998

- préparation de recommandations visant le budget de 1998-1999 à l'intention du ministre des Finances
- conseils relatifs à la préparation et à l'utilisation d'accords négociés pour améliorer l'environnement

Politique étrangère et développement durable

Le Comité sur la politique étrangère et le développement durable préparera une documentation qui servira de base aux recommandations que la TRNEE se propose d'adresser aux représentants du gouvernement et au Premier ministre en prévision du Sommet de l'APEC en novembre 1997.

La Table ronde suivra également de près d'autres dossiers, notamment l'élargissement de l'ALENA et les démarches en vue de créer une zone de libre-échange entre les Amériques, ainsi que les progrès réalisés par le Canada en ce qui concerne le respect de ses principaux engagements dans le cadre des traités et conventions auxquels il est partie.

Résultats escomptés en 1997-1998

- préparation de conseils à l'intention du gouvernement en prévision du Sommet de l'APEC en 1997.

Politiques d'achats écologiques

La dernière étape de ce programme consiste à déterminer de quelle façon les politiques d'achats fédérales peuvent aider les entreprises canadiennes à devenir plus compétitives sur les marchés internationaux de biens et services respectueux de l'environnement. Un atelier multi-intervenants discutera de cette question au début de 1997. La Table ronde y consacrera un rapport de la série l'*État du débat* au cours du premier trimestre de l'exercice 1997-1998.

Résultats escomptés en 1997-1998

- publication, dans la série l'*État du débat*, d'un rapport sur les achats écologiques du gouvernement fédéral

Technologies environnementales

Ce programme prendra fin au cours de l'exercice 1997-1998. L'étape finale portera sur les technologies électriques et comprendra un examen des conséquences écologiques et économiques découlant de la restructuration des services d'électricité et de la convergence des industries concernées.

Résultats escomptés en 1997-1998

- publication, dans la série l'*État du débat*, d'un rapport sur les technologies électriques favorables au développement durable

Services financiers

Ce programme est consacré à l'étude de l'évolution des politiques relatives aux sites contaminés, aux défis et possibilités qu'ils présentent, et à l'amélioration des données relatives aux conditions écologiques des sols dans des sites précis. Le programme s'inspirera des documents de référence en cours de préparation dans le cadre de six ateliers multi-intervenants qui auront lieu au pays. Ces rencontres donneront naissance à des propositions concrètes qui seront ensuite soumises aux législateurs. Un rapport de la série l'*État du débat* sera soumis à l'approbation de l'assemblée plénière de la TRNEE en mai 1997.

Résultats escomptés en 1997-1998

- publication, dans la série l'*État du débat*, d'un rapport sur la réhabilitation des sites contaminés, avec référence particulière au rôle du secteur des services financiers

Environnement et ressources des océans

La TRNEE a mis ce programme en œuvre pour conseiller le gouvernement fédéral, notamment le ministère des Pêches et des Océans, au sujet des formules de partenariat et de cogestion susceptibles d'aider à améliorer la gestion du développement durable des océans. Une série de tables rondes spécialisées, qui prendra fin au début de l'exercice 1997-1998, servira à définir les options et les obstacles que soulève la cogestion de diverses activités océaniques.

Les résultats de ces consultations formeront la base d'une table ronde nationale qui aura lieu en 1997. Cette rencontre aura pour but de formuler des recommandations concernant des modèles et méthodes concrets de cogestion.

Résultats escomptés en 1997-1998

- formulation de recommandations à l'intention du ministère des Pêches et des Océans
- préparation d'un rapport consacré aux modèles et méthodes de cogestion, dans la série l'*État du débat*

Transports et énergie

La TRNEE poursuivra ses démarches en vue d'organiser une rencontre nationale qui aura pour objet de tracer la voie à suivre pour promouvoir le développement durable dans le secteur canadien des transports. Cette rencontre, organisée conjointement avec Transports Canada, l'Association canadienne des transports et le Centre for Sustainable Transportation, comprendra une série d'ateliers multi-intervenants. L'énoncé de politique et le plan d'action qui en découleront aideront le gouvernement fédéral à élaborer une politique de développement durable des transports, qui sera résumée dans un rapport à paraître dans la série *l'État du débat*.

Résultats escomptés en 1997-1998

- publication, dans la série *l'État du débat*, d'un rapport sur le développement durable des transports

Boisés privés

Le Groupe de travail sur les boisés privés se penche sur divers aspects de la coupe de bois d'œuvre dans les boisés privés des Maritimes. La TRNEE s'intéresse d'abord aux aspects plus généraux de la gestion des boisés privés, aux inventaires des ressources, au régime fiscal fédéral, à la certification des produits forestiers, aux échanges interprovinciaux, aux régimes forestiers dans tout le Canada et aux meilleures pratiques forestières. La Table ronde a préparé un document dans lequel sont exposés les enjeux et qui sera discuté dans une série de rencontres multi-intervenants. Un rapport sera présenté à l'assemblée plénière de la TRNEE en mai 1997. Il sera diffusé et remis aux divers intervenants et au public.

Résultats escomptés en 1997-1998

- publication, dans la série *l'État du débat*, d'un rapport consacré à la coupe dans les boisés privés

Éducation

Le Comité sur l'éducation continuera de faire avancer deux dossiers importants en 1997-1998. Il s'inspirera de ses travaux antérieurs auprès des jeunes et des enseignants pour sensibiliser davantage les membres des associations professionnelles à la notion de développement durable et à la formule des consultations en table ronde. Il collabore présentement avec des intervenants des provinces de l'Ouest à la planification et à la mise au point d'un atelier qui sera offert aux membres des diverses associations professionnelles d'ingénieurs au Canada. Le Comité entend poursuivre ses démarches en vue de trouver des occasions de tenir d'autres ateliers avec ces associations.

En outre, le Comité maintiendra ses efforts de promotion des pratiques et principes du développement durable dans les écoles canadiennes de commerce et de gestion. Il tiendra des consultations avec la Fédération canadienne des doyens d'écoles de gestion pour étudier les moyens d'intégrer les programmes de cours relatifs à la gestion des entreprises et au développement durable.

LEAD Canada (Leadership for Environment and Development)

La TRNEE continuera d'administrer ce programme international, qui est financé par la Fondation Rockefeller par l'intermédiaire du Centre de recherches pour le développement international. La deuxième session de ce programme d'une durée de deux ans vient de débiter. Elle comprend 15 participants canadiens venus de divers secteurs pour approfondir leur connaissance de la problématique du développement durable, pour apprendre à reconnaître les options possibles et à agir en conséquence.

Section III

Résultats

A. Sommaire des résultats

La Table ronde et ses groupes de travail comprennent des représentants des nombreux groupes qui forment l'auditoire de la TRNEE. Grâce aux délibérations des groupes de travail et des séances plénières, la TRNEE dispose d'un flot continu d'idées venant de ses membres au sujet de la valeur de son travail et de sa performance générale.

Tout en consacrant de nombreux efforts en 1995-1996 à la redéfinition de son mandat, de sa mission et de ses activités, la Table ronde a contribué grandement à la promotion du développement durable au Canada, notamment en amenant les intervenants à prendre part à des discussions qui ont débouché sur la formulation de conseils aux décideurs au sujet de l'état du débat sur l'environnement et l'économie. Les travaux de la Table ronde ont eu une influence sur la politique canadienne à l'égard du développement durable, comme en témoignent les exemples suivants :

- mise au point d'un ensemble de critères relatifs à l'écologisation des achats du gouvernement fédéral, qui pourront être incorporés aux politiques et directives en cette matière;
- formulation de bons conseils à l'intention du Premier ministre et du gouvernement du Canada en prévision du Sommet de 1996 de l'APEC, qui a eu lieu aux Philippines;
- adoption par le ministre des Finances, dans le budget fédéral de 1996-1997, d'une recommandation de la TRNEE relativement au traitement fiscal des dons de terrains écologiquement fragiles;
- à la demande du ministre de l'Environnement, élaboration d'un ensemble de principes relatifs au développement durable dans le secteur des transports, présentés à la conférence que l'OCDE a consacrée à cette question en mars 1996.

En outre, la TRNEE a mis au point une vaste stratégie de communications destinée à montrer aux décideurs, aux médias et au public qu'elle est la principale source d'opinions objectives et d'information analytique au sujet de l'état du débat sur l'environnement et l'économie au Canada. Cette stratégie a été approuvée et est présentement mise en place.

Crédits accordés et dépenses réelles du Ministère

(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Dépenses réelles 1995-1996
Secteur d'activité			
Secteur d'activité de la TRNEE	2 574 ⁽¹⁾	3 442 ⁽²⁾	2 999
Total	2 574	3 442	2 999

(1) Dépenses effectuées pour une période de 11 mois à partir du 28 avril 1994, date de la proclamation de la *Loi sur la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie*.

(2) Cette somme comprend le montant prévu au Budget principal, soit 3 279 000 dollars, ainsi que celui prévu au Budget supplémentaire, soit 163 000 dollars.

B. Vue d'ensemble du ministère

Un nouveau cadre d'évaluation des programmes a été élaboré au cours de l'exercice 1995-1996. Il sera mis en application lorsque les programmes actuels viendront à terme, la plupart d'entre eux au début de l'exercice 1997-1998. Chacun des programmes sera évalué en fonction des objectifs et des plans établis au départ. Les critères suivants serviront à ces évaluations :

- réalisation des objectifs établis;
- production des documents promis;
- réalisation des résultats escomptés;
- participation des intervenants appropriés;
- satisfaction des intervenants face aux activités et produits de la TRNEE;
- respect des échéanciers et des budgets.

Outre ces évaluations des programmes, il importe qu'un examen objectif des processus généraux et des activités de la TRNEE ait lieu. La Table ronde élaborera un mécanisme d'examen externe qui sera mis en application à tous les deux ou trois ans à partir de l'exercice 1998-1999.

C. Détails par secteur d'activité

Au cours de l'exercice 1995-96, la Table ronde s'est acquittée de son mandat par l'intermédiaire de 10 programmes ou groupes de travail différents. Voici les faits saillants qui en ont découlé :

Écologisation des achats

En mars 1996, la TRNEE a commandé un rapport intitulé *Élaboration de critères pour les approvisionnements écologiques : Rapport sommaire*; il était destiné à aider les acheteurs fédéraux et les vendeurs de produits et services à surmonter les obstacles reliés à l'écologisation des achats. Le rapport analyse les activités des secteurs public et privé en matière d'achats écologiques, au Canada et à l'échelle internationale. Le document propose divers critères visant l'écologisation des achats qui pourraient être intégrés aux politiques et directives en cette matière.

Technologies environnementales

Le programme relatif aux technologies environnementales a été lancé au début de 1995. Il vise à promouvoir la croissance de l'industrie environnementale au Canada, industrie considérée comme une étape critique des progrès en vue de la réalisation du développement durable. Le premier secteur à être étudié de façon prioritaire est celui de l'approvisionnement et du traitement des eaux municipales. Une série de tables rondes consacrées aux infrastructures environnementales des municipalités ont eu lieu à Toronto, Montréal et Vancouver. Des acheteurs et des vendeurs de technologies environnementales ainsi que des représentants des administrations publiques et des institutions financières y ont participé. Ces débats ont incité les représentants à rechercher de nouvelles formes de partenariat public et privé qui pourraient mener à un accroissement de la demande en produits écologiques. Les résultats des tables rondes, destinés à l'industrie environnementale, aux gouvernements et aux institutions financières, ont fait l'objet d'un rapport qui a paru dans la série l'*État du débat*.

Politique étrangère et développement durable

En collaboration avec le Philippine Council on Sustainable Development et la Fondation Asie-Pacifique du Canada (APEC), la TRNEE a organisé en mars 1996 un sommet très fructueux, consacré au thème de la convergence des efforts relatifs à l'environnement et à l'économie de l'APEC. Les participants se sont penchés sur des questions telles que le financement du développement durable et les liens entre l'énergie et l'environnement. Ils ont également tenté de déterminer un moyen de permettre aux organismes de l'APEC de recevoir des renseignements multisectoriels. La rencontre a permis à la TRNEE de présenter de bons conseils au Premier ministre et au gouvernement du Canada en prévision du Sommet de 1996 de l'APEC, qui a eu lieu aux Philippines.

Écologisation du budget et des instruments économiques

À l'automne 1995, la Table ronde a organisé un atelier multi-intervenants consacré à l'écologisation du budget 1996. Un ensemble de recommandations relatives au budget lui-même, ainsi que d'autres visant des études futures sur les instruments économiques pertinents ont été adressées au ministre des Finances. La TRNEE est heureuse de constater que sa recommandation relative au traitement fiscal des dons de terrains écologiquement fragiles a été intégrée au budget. Elle a rencontré par la suite des fonctionnaires du ministère des Finances et établi un plan lui permettant de participer à l'examen des instruments économiques et à l'écologisation du budget.

Bassin de Georgie

La TRNEE a collaboré avec d'autres organismes à la tenue d'une conférence qui s'est déroulée à Vancouver en novembre 1995 sous le thème du développement durable. Cette rencontre réunissait des participants venus de groupes multi-intervenants, de groupes communautaires, d'administrations locales, d'organismes provinciaux et fédéraux, des Premières Nations, du secteur privé et des milieux de l'éducation, ainsi que d'autres personnes impliquées dans les interventions en faveur du développement durable. Elle visait à mesurer les progrès accomplis jusqu'à maintenant et à définir des stratégies et des actions qui permettraient d'atteindre les objectifs. La conférence a reçu un accueil enthousiaste et a stimulé l'esprit de collaboration aux niveaux local, provincial et national. Elle a permis à la TRNEE d'établir des contacts précieux et de s'entendre avec les autres organismes qui ont parrainé la conférence en vue de jeter les bases du maintien d'une collaboration en Colombie-Britannique et de mettre en place un mécanisme permanent pour échanger des renseignements sur le développement durable.

Transports

À la demande du ministre de l'Environnement, la TRNEE a élaboré un ensemble de principes touchant au développement durable des transports en prévision de la conférence que l'OCDE a consacrée à cette question en mars 1996. Ces principes reposaient sur les travaux antérieurs effectués dans ce domaine, sur une autre étude documentaire et sur une rencontre consultative tenue à Toronto, à laquelle participaient 30 intervenants. Les réactions ont montré que ces principes résumaient bien les principaux concepts qui ont servi à stimuler et à canaliser les discussions lors de la conférence de l'OCDE.

Éducation

En 1995-1996, le mandat du Comité sur l'éducation a été reformulé dans les termes suivants : mettre au point, rendre accessibles et fournir des programmes et du matériel permettant de sensibiliser davantage les gens, par divers moyens, aux rapports étroits qui existent entre l'environnement et l'économie, et aux avantages qui découlent de la formule des consultations en table ronde.

Le point saillant de l'activité du Comité au cours de l'exercice a été

- la présentation, aux décideurs locaux, de la notion de marketing social enraciné dans la communauté, dans le cadre d'une série d'ateliers tenus au Canada en collaboration avec l'Association of Municipal Recycling Coordinators et le ministère de l'Environnement et de l'Industrie de l'Ontario. Le Comité a également fait paraître un manuel *Promouvoir un avenir durable : Introduction au msc* qui a remporté un grand succès, comme en témoignent les nombreuses demandes reçues par l'agent de diffusion des publications de la TRNEE.

Section IV

Renseignements supplémentaires

Besoins en personnel

Résumé par catégorie professionnelle (ETP) ⁽¹⁾

	Besoins réels 1994- 1995	Besoins réels 1995- 1996	Budget principal 1996- 1997	Budget principal 1997-1998	Besoins prévus 1998- 1999	Besoins prévus 1999- 2000
Nominations par décret du gouverneur	-	-	-	1	1	1
Gestion	2	2.3	3 ⁽²⁾	1	1	1
Scientifique et professionnel	1	2	1	1	1	1
Administration et service extérieur	6	12	16	14	14	14
Soutien administratif	-	2.5	2	5	5	5
Total	9	18.8	22	22	22	22

⁽¹⁾ L'expression « équivalents temps plein » (ETP) désigne la mesure de l'utilisation des ressources humaines fondée sur les niveaux moyens d'emploi. Les ETP ne sont pas assujettis au contrôle du Conseil du Trésor, mais il en est fait état dans la Partie III du Budget des dépenses en regard des besoins en dépenses de personnel indiqués dans le Budget.

⁽²⁾ Au cours de l'exercice, un poste de la catégorie « gestion » a été transformé en poste comblé par décret.

Besoins financiers, par article

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
Personnel				
Traitements et salaires	1 066	1 066	1 066	1 066
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	164	192	192	192
Autres frais en personnel	62	62	62	62
	1 292	1 320	1 320	1 320
Biens et services				
Transports et communications	500	500	500	500
Information	217	230	230	230
Services professionnels et spéciaux	1 097	1 085	985	985
Location	40	20	20	20
Achat de services de réparation et d'entretien	6	15	15	15
Services publics, fournitures et approvisionnements	68	65	65	65
Autres subventions et versements	-	-	-	-
Dépenses secondaires	50	75	75	75
	1 978	1 990	1 890	1 890
Total des dépenses de fonctionnement	3 270	3 310	3 210	3 210

* Ne comprend pas les montants qui figurent au Budget supplémentaire.

Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)			
Main Estimates*	Main Estimates	Planned	Planned
1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Personnel			
Salaries and wages	1,066	1,066	1,066
Contribution to employee benefit plans	164	192	192
Other personnel costs	62	62	62
Goods and Services			
Transportation and communication	500	500	500
Information	217	230	230
Professional and special services	1,097	985	985
Rentals	40	20	20
Purchased repair and upkeep	6	15	15
Utilities, materials and supplies	68	65	65
Other subsidies and payments	-	-	-
Minor Capital	50	75	75
Total Operating			
1,978	1,990	1,890	1,890
3,270	3,310	3,210	3,210

* Does not reflect Supplementary Estimates.

Section IV
Supplementary Information

Personnel Requirements
Summary by Professional Category (FTEs) ⁽¹⁾

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Order-in-Council Appointments	-	-	-	1	1	1
Executive Group	2	2.3	3 ⁽²⁾	1	1	1
Scientific and Professional	1	2	1	1	1	1
Administrative and Foreign Service	6	12	16	14	14	14
Administrative Support	-	2.5	2	5	5	5
Total	9	18.8	22	22	22	22

- (1) Full-Time Equivalent (FTE) is a measure of human resource consumption based on average levels of employment. FTEs are not subject to Treasury Board control but are disclosed in Part III of the Estimates in support of personnel expenditure requirements specified in the Estimates.
- (2) During the year, one Executive Group position was made an Order-in-Council position.

The highlight of the Committee's 1995-96 activity was:

- introduction of the concept of community-based social marketing to local decision makers through a series of workshops held across Canada in partnership with the Association of Municipal Recycling Coordinators (AMRC) and the Ontario Ministry of Environment and Industry. An introductory *Community-Based Social Marketing Workbook*, which is in high demand through the NRTEE's distribution agent, was also assembled.

Greening the Budget and Economic Instruments

The NRTTE convened a multistakeholder workshop, "Greening the Budget 96," in the fall of 1995. A set of recommendations for the 1996-97 budget and recommendations for future studies into relevant economic instruments were provided to the Minister of Finance. In particular, the NRTTE's recommendation regarding the tax treatment of the donation of ecologically sensitive lands was adopted for inclusion in the budget. The NRTTE subsequently met with Finance Canada officials and established a plan for ongoing NRTTE involvement in the examination of economic instruments and Green Budget reform.

Georgia Basin

The NRTTE collaborated with a consortium of "convening partners" to present a November 1995 conference in Vancouver, "Sustainability: It's Time for Action." The conference brought together participants from multistakeholder processes, community groups, local governments, provincial and federal agencies, First Nations, the private sector, educators and others involved in sustainability initiatives to discuss the progress achieved to date and to identify strategies and actions for moving the agenda forward. The conference was received with enthusiasm and has stimulated cooperation at local, provincial and national levels. The NRTTE established valuable contacts through this event and followed up with the convening partners in laying the groundwork for a continuing effort in British Columbia and the establishment of an ongoing information exchange on sustainability.

Transportation

At the request of the Minister of the Environment, the NRTTE developed a set of sustainable transportation principles for presentation at the March 1996 OECD Conference on Sustainable Transport. These principles were drafted based on previous work done in this area, a further background study, and a consultative meeting held in Toronto with 30 stakeholders. Feedback received indicated that these principles were successful in presenting important concepts as a means of stimulating and focussing the conference discussion.

Education

The mandate of the Education Committee was reformulated in 1995-96 as follows: to develop, facilitate and deliver programs and material to encourage awareness of environment/economy interactions and round table processes in a variety of learning settings.

C. Details by Business Line

During 1995-96, the NRTTE achieved its mandate through the work of 10 different program areas or task forces. The following highlights the key outcomes of these efforts.

Green Procurement

In March 1996, the NRTTE commissioned a report, *Development of Criteria for Green Procurement: Summary Report*, meant to assist federal buyers and sellers of products and services to overcome obstacles to green procurement. The report analyses green procurement activities in both the public and private sector in Canada and internationally. A set of criteria for green procurement is proposed that can be incorporated into purchasing policies and guidelines.

Environmental Technologies

The Environmental Technologies program was launched in early 1995. Its objective is to promote the growth of the Canadian environment industry as a key step in Canada's progress towards sustainable development. Municipal water supply and treatment was targeted as the first priority sector for examination. A series of municipal environmental infrastructure round tables held in Toronto, Montreal and Vancouver brought together buyers and sellers of environmental technology and participants from government and financial institutions. These debates have encouraged new forms of public/private partnerships that could strengthen the demand for green products. The results of the round tables have been published in a *State of the Debate* report for communication of findings to firms in the environment industry, various levels of government, as well as financial institutions.

Foreign Policy and Sustainability

The NRTTE organized a highly successful summit in March of 1996, "The Environment and the Economy in APEC: Realizing Convergence," in partnership with the Philippine Council on Sustainable Development and the Asia Pacific Foundation of Canada. This workshop took up substantive matters such as the financing of sustainable development as well as issues related to energy and the environment and it also strived to articulate a means by which multisectoral input can be received by APEC bodies. This workshop enabled the NRTTE to provide valuable advice to the Prime Minister and the Government of Canada in advance of the Philippines 1996 APEC Summit.

Departmental Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)		
Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Business Line		
NRTEE Business Line	2,574 ⁽¹⁾	3,442 ⁽²⁾
		2,999
Total		
	2,574	3,442
		2,999

⁽¹⁾ Represents expenditures for the 11-month period from April 28, 1994, the date of proclamation of the NRTEE Act.

⁽²⁾ Actual Main Estimates of \$3,279, and Supplementary Estimates of \$163.

B. Departmental Overview

During 1995-96, a new program evaluation framework was developed and will be implemented as the current series of programs comes to a close, many in the early part of 1997-98. Programs will be evaluated according to the objectives and plans established at the outset of each program. Performance indicators to be assessed for all completed programs include:

- achievement of planned objectives;
- production of planned deliverables;
- achievement of intended results;
- involvement of appropriate stakeholders;
- stakeholder satisfaction with NRTEE process and/or outputs; and
- adherence to established timelines and budgets.

In addition to these program-based evaluations, it is important that an objective review of the NRTEE's overall process and activities take place. The NRTEE will develop an external review process to be conducted every two to three years, commencing in 1998-99.

A. Summary of Departmental Performance

The composition of the Round Table and its task forces comprises representatives of the network of groups that are target publics of the NRTBE's work. Through task force deliberations and plenary sessions, the NRTBE is provided with continuous feedback from its member representatives on the value of its work and its overall performance.

While considerable effort in 1995-96 was devoted to refocussing the NRTBE's mandate, mission and activities, the Round Table was able to make some significant contributions to the promotion of sustainable development in Canada. The NRTBE engaged stakeholders in a number of discussions resulting in the provision of advice to decision makers on the state of the debate on the environment and the economy. Specific examples of how the NRTBE's work influenced Canada's approach to sustainable development include:

- development of a set of criteria for federal green procurement that can be incorporated into purchasing policies and guidelines;
- provision of valuable advice to the Prime Minister and the Government of Canada in advance of the Philippines 1996 APEC Summit;
- adoption of a NRTBE recommendation regarding the tax treatment of donations of ecologically sensitive lands by the Minister of Finance in the 1996-97 budget; and
- at the request of the Minister of the Environment, development of a set of sustainable transportation principles for presentation at the March 1996 OECD Conference on Sustainable Transportation.

In addition, the NRTBE produced a comprehensive communications strategy to ensure that its profile is such that decision makers, the media and the public recognize it as the leader in providing objective views and analytical information on the state of the debate on the environment and the economy in Canada. The communications strategy has been approved and is in the process of implementation.

Canada and the Centre for Sustainable Transportation. The outcome will be a policy statement and action plan that will assist the federal government in the articulation of a policy on sustainable transportation, which will be summarized in a *State of the Debate Report*.

1997-98 Results / Outcome Expectations:

- a *State of the Debate Report* related to sustainable transportation

Private Woodlots

This Task Force is examining the issues surrounding timber harvesting from private woodlots in the Maritimes. The NRTFE is focussing on the broader issues related to private woodlot stewardship, resource inventories, federal taxation, certification of forest products, interprovincial trade, forestry regimes across Canada and best practices. An issues paper has been completed and multistakeholder meetings are planned to discuss these issues. A *State of the Debate Report* will be completed for approval at the NRTFE Plenary meeting in May 1997, followed by dissemination and communication of this information to stakeholders and the public.

1997-98 Results / Outcome Expectations:

- a *State of the Debate Report* on private woodlot harvesting

Education

Two major projects will continue to be advanced by the Education Committee in 1997-98. The Committee will build on its previous work with youth and educators to make members of professional associations more aware of the concept of sustainable development and the round table process. Work is currently taking place with stakeholders in western Canada to plan and design a workshop that will be delivered to members of various professional engineering associations in Canada. The Committee will continue to seek opportunities to convene additional workshops with professional associations.

In addition, the Committee will continue with its project aimed at promoting sustainable development practices and principles within Canadian business and management schools. Consultations will be undertaken with the Canadian Federation of Business School Deans to explore methods for integrating business and sustainable development curricula.

LEAD Canada (Leadership for Environment and Development)

The NRTFE will continue to administer this international program, which is funded by the Rockefeller Foundation through the International Development Research Centre. The second session of this two-year program is currently commencing, which will see another 15 Canadian associates from a variety of sectors further their understanding of, and ability to deal with, issues and choices related to sustainable development.

Environmental Technologies

During 1997-98 the final emphasis of this program will be on electricity technologies. The program will explore the environmental and economic implications that will ensue from the restructuring of electric utilities and the convergence with associated industries.

- the publication of a *State of the Debate* Report related to sustainable electricity technologies

Financial Services

This program is exploring the evolution of contaminated sites policy, the challenges and opportunities of brownfield sites and the improvement of site-specific data on the environmental condition of land. The program will build on the background papers currently in development through six multistakeholder workshops that will be held across the country. These sessions will generate practical solutions to these issues, for the consideration of legislators. A *State of the Debate* Report will be presented for approval to the NRTTE Plenary in May 1997.

- the publication of a *State of the Debate* Report related to the rehabilitation of contaminated sites with specific reference to the role of the financial services industry

Ocean Environment and Resources

The NRTTE has implemented this program to advise the federal government, in particular the Department of Fisheries and Oceans, on partnership and co-management approaches that will improve government activity aimed at sustainable management of ocean activities. A series of stakeholder round tables will be completed by early 1997-98 to identify options and obstacles in co-management of various ocean activities.

The results of these dialogues will form the basis for analysis at a national round table to be convened in 1997. This forum will be aimed at formulating recommendations on practical co-management models and methodologies.

- provision of advice to the Department of Fisheries and Oceans
- production of a *State of the Debate* Report discussing co-management models and methodologies

Transportation and Energy

The NRTTE will continue to pursue its initiative of organizing a National Sustainable Transportation Forum with a view to defining a course of action to promote sustainable transportation in Canada. The Forum will comprise a series of multistakeholder workshops, and is being conducted in partnership with Transport Canada, the Transportation Association of

Greening the Budget and Economic Instruments

The purpose of the Task Force on Greening the Budget and Economic Instruments is to promote and advance the use of market-based approaches for environmental improvement in Canada.

The NRTEE will continue its work in convening multistakeholder workshops on Greening the Budget to develop recommendations for consideration by the Finance Minister for the 1998-99 and subsequent year budgets. In addition, the Task Force will continue to work with Finance Canada and other partners to explore the implementation of non-tax approaches for environmental improvement. A current focus is the potential use of negotiated performance agreements to improve the environment, specifically in relation to the achievement of greater levels of energy efficiency.

- 1997-98 Results / Outcome Expectations:
- the provision of recommendations to the Minister of Finance for the 1998-99 budget
 - advice on the construction and use of negotiated performance agreements to improve the environment

Foreign Policy and Sustainable Development

The Committee on Foreign Policy and Sustainability will prepare documentation that will serve as a basis for advice to relevant government officials and the Prime Minister in advance of Canada's hosting of the APPEC Summit in November 1997.

Other activities will include monitoring the NAFTA expansion and the Free Trade Area of the Americas initiative, as well as progress achieved in meeting Canada's major treaty and convention commitments.

- 1997-98 Results / Outcome Expectations:
- provision of advice to government in advance of the 1997 APPEC Summit

Green Procurement

The final stage of this program is concerned with assessing the role that federal procurement can play in assisting Canadian firms become more competitive in the international marketplace for green goods and services. A multistakeholder workshop is planned for early 1997 to explore this topic, and a *State of the Debate Report* will be developed in the first quarter of 1997-98.

- 1997-98 Results / Outcome Expectations:
- the publication of a *State of the Debate Report* related to federal green procurement

C. Details by Business Line

The NRTBE comprises one business line whose activities are organized according to a number of program areas. Issues are chosen for examination by the Round Table Plenary, the program area is scoped and defined, and a task force is assigned to oversee the associated activities. The following descriptions outline the major program areas of focus for the planning period, along with performance expectations for each area.

Eco-Efficiency

The federal government's March 1996 policy report, *Science and Technology for the New Century* requested the NRTBE to examine eco-efficiency from the perspective of establishing specific targets to help industries and other sectors "become significantly more eco-efficient within a generation, and in understanding the implications of those targets for the development of new technologies."

To operationalize this request, the NRTBE is exploring joint projects with key groups to assist in scoping the concept of eco-efficiency. A conference convened by the NRTBE in collaboration with the World Business Council on Sustainable Development and the President's Council on Sustainable Development is proposed as a forum for the discussion of the implementation and measurement of eco-efficiency in the North American context. The NRTBE will use this groundwork information to act as the catalyst to move toward the discussion of eco-efficiency in Canada by offering a neutral forum for constructive debate among industry, governments, non-governmental organizations (NGOs) and the public.

A Task Force will be established to oversee efforts in this area. The Task Force will convene stakeholders to explore and assess measurement issues, and to work with industry sectors regarding the establishment of practical targets for eco-efficiency.

1997-98 Results / Outcome Expectations:

- the development of a set of tangible input/output measures for eco-efficiency for specific industries

Net Cost of Business Line

(thousands of dollars)				
Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00	
3,270	3,310	3,210	3,210	Business Line
NRTEE Business Line				
Gross Estimates	3,270	3,210	3,210	
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund ⁽¹⁾	-	(15)	(15)	
Total Main Estimates	3,270	3,195	3,195	
Estimated Costs of Services by Other Departments ⁽²⁾	115	115	115	
Total Net Cost of Agency	3,385	3,410	3,310	

* Does not reflect Supplementary Estimates.

(1) During 1996-97, the NRTEE commenced cost recovery for the organization's publications. The NRTEE Act gives the authority to respond any revenues received in accordance with Section 29.1 of the Financial Administration Act.

(2) The estimated costs of services provided by other departments consists of:

•	accommodation received without charge from Public Works and Government Services Canada	110
•	cheque issue and other accounting services received without charge from Public Works and Government Services Canada	3
•	pay and benefit services received without charge from Environment Canada	2

(\$000)

Appropriated Planned Spending

(thousands of dollars)			
Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Business Line			
NRTEE Business Line	3,270	3,310	3,210
Total	3,270	3,310	3,210

* Does not reflect Supplementary Estimates.

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)
1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
National Round Table on the Environment and the Economy	
30	
Program expenditures	3,118
(S)	192
Contribution to employee benefit plans	
Total Agency	3,310
	3,270

Vote	(dollars)	1997-98 Main Estimates
National Round Table on the Environment and the Economy		
30	National Round Table on the Environment and the Economy - Program Expenditures	3,118,000

The 1987 report of the World Commission on Environment and Development (the Brundtland Commission) stressed that development must respect the environment so that it can sustain future generations as well as our own. It was in response to this report that the NRTBE was established. The Canadian Council of Ministers of the Environment (CCME) noted in its 1995 *Environmental Scan* the important role being played by Canada as "a world leader in the development and application of consensus-based, multistakeholder round table decision making, as evidenced by the national, provincial and local round tables on the environment and the economy".

The year 1997 marks the fifth anniversary of the Rio de Janeiro Earth Summit, at which nations from around the world made commitments to specific environmental objectives to contribute towards global sustainable development. In recognition of the Earth Summit's anniversary, the Earth Council is coordinating 'Rio+5,' a global stock-taking initiative to examine the factors underlying the best examples of implementation and to articulate concrete recommendations for local and global governance reform. Although Canada has made, and is making, progress on a number of fronts such as protected areas and species, waste management, reduction in the emission of ozone-depleting substances, and pollution prevention, progress in other areas, particularly reduction of the emission of green-house gases, has been less than anticipated. Thus, Rio+5 represents a valuable opportunity to review our performance to date, identify barriers to meeting our objectives and, based on this evaluation, chart Canada's sustainable development course into the next millennium.

Objectives and Priorities

The NRTBE has chosen to focus its efforts for the planning period to 1999-2000 on critical issues related to the relationship between the environment and the economy, and the provision of advice on the state of the debate around those issues. It does so by actively promoting a round table and multistakeholder approach to analysing sustainable development issues, and acting as a forum in which all points of view can be freely expressed and debated. NRTBE members and stakeholders strive to define the relationship between the environment and the economy, determine where consensus exists on resolving particular issues, identify obstacles that prevent consensus, explore the implications for policy and decision making, and make recommendations accordingly.

The NRTBE comprises one business line: "On the basis of multistakeholder consultations the provision of objective views and information regarding the state of the debate on the environment and the economy."

B. Departmental Overview

Mandate and Role

The formal mandate of the NRTÉE is derived from the *National Round Table on the Environment and the Economy Act*. The stated purpose of the Round Table is: *to play the role of catalyst in identifying and promoting, in all sectors of Canadian society and in all regions of Canada, principles and practices of sustainable development.*

Organization

The NRTÉE is a multistakeholder body consisting of a Chair and a maximum of 24 other members, all named by Governor-in-Council for terms of up to three years, which can be renewed. Round Table members are opinion leaders from a variety of regions and sectors of Canadian society including business, labour, academia, environmental organizations and First Nations.

An executive director, also appointed by Governor-in-Council, serves as the chief executive officer. The executive director supervises and directs the work and staff of the Round Table. The secretariat in Ottawa provides analytical, communications and administrative support to the Round Table members.

The NRTÉE meets no less than four times a year to determine priorities for action, review current work and initiate new programs. Between these plenary sessions, an executive committee (consisting of the Chair, the executive director and five to seven members appointed by the Plenary) assists the Chair and the executive director in long-range planning, the allocation of financial and human resources, and evaluation.

The NRTÉE appoints task forces and committees to carry out specific activities and to oversee programs. The selection of members, which may include persons who are not members of the Round Table, must be approved by the executive committee, as must terms of reference and budgets for all task forces and committees. Chairpersons of task forces must be members of the Round Table at the time of their selection.

The Round Table reports to the Prime Minister.

Context

Canadians are adamant about protecting their environment and their health, and want development that is compatible with environmental protection and health standards. While urgent economic issues have overshadowed the environment in recent years, the profile of environmental issues is again on the rise. Recent examples such as the threatened collapse of the West Coast salmon fishery and the debates surrounding reduction of greenhouse gas emissions affirm the need for promoting sustainable development.

A. Summary of Departmental Plans and Priorities

The NRTBE has chosen to focus its efforts on shedding light on the state of the debate on the environment and the economy around specific issues. While the mandate of the Round Table broadly encompasses promoting sustainable development in Canada, this chosen focus will ensure that decision makers are provided with the information necessary to make reasoned choices related to the environment and the economy for problems that exist today.

The NRTBE will be wrapping up a number of program areas early in the fiscal year with *State of the Debate* Reports that will be approved by the NRTBE Plenary and released to the public. The following issue areas will be summarized in *State of the Debate* Reports by the end of the second quarter of fiscal year 1997-98:

- Financial Services
- Federal Green Procurement
- Ocean Environment and Resources
- Private Woodlots
- Transportation
- Environmental Technologies

This series of reports will launch the organization's new communications strategy, presenting the public at large with summaries of its work to establish the NRTBE as the first stop for objective information on the environment and the economy. The NRTBE will continue to have its publications marketed and distributed on a cost recovery basis through a private sector publisher.

Work in ongoing program areas will see the NRTBE provide documentation and advice to relevant government officials and the Prime Minister in advance of Canada's hosting of the APEC Summit in November 1997. In addition, the NRTBE will continue to be instrumental in integrating stakeholder perspectives into recommendations for the Minister of Finance on Greening the Budget and in the exploration of other non-tax instruments for improving Canada's environmental sustainability. These initiatives were requested of the National Round Table by the Ministers of Finance and Environment.

Also at the request of the federal government, the groundwork is currently being laid for the launch of a new eco-efficiency program. The NRTBE will be convening stakeholders in an examination of eco-efficiency to define tangible measures and to engage industry sectors in consultations to establish working targets for eco-efficiency.

are expected to be summarized in *State of the Debate* Reports in 1997-98:

- Financial Services
- Federal Green Procurement
- Ocean Environment and Resources
- Private Woodlots
- Transportation
- Environmental Technologies - electric utilities

Ongoing program work in 1997-98 will see the NRTBE provide advice to relevant government officials and the Prime Minister in advance of Canada's hosting of the APEC Summit in November 1997, and to the Minister of Finance on Greening the 1998 Budget. In addition, a new program examining eco-efficiency will be launched at the request of the federal government.

As 1997 marks the fifth anniversary of the Rio de Janeiro Earth Summit, the Earth Council is coordinating a global Rio+5 stock-taking initiative. The NRTBE has agreed to assume responsibility for coordination of the area consultations component for both Canada and for the North American Free Trade Agreement (NAFTA) region. The initiative will examine the factors underlying the best examples of implementation and will articulate concrete recommendations for local and global governance reform. The NRTBE plans to use the priorities identified as an umbrella for the planning of future NRTBE programs.

The National Round Table on the Environment and the Economy (NRT EE) was created as one of Canada's principal institutional responses to the report of the United Nations World Commission on Environment and Development and the challenges of sustainable development. In April 1994, the NRT EE was formally established as a departmental corporation.

The year 1995-96 was one of transition for the NRT EE. With my appointment as Chairperson in April 1995, and the subsequent appointment of 11 new members, the NRT EE took the opportunity to re-examine its mandate, direction and processes. Together, the NRT EE members have refocused the Round Table's efforts on shedding light on the state of the debate on the environment and the economy on specific issues, within its broader mandate of promoting sustainable development in Canada. This chosen focus will ensure that decision makers are provided with the information necessary to make reasoned choices related to the environment and the economy for problems that exist today.

In conjunction with this refocused mandate, the NRT EE has recognized the importance of a strong communications strategy to the achievement of its mandate. A comprehensive communication plan was developed in 1995-96 which, as it is implemented, will position the NRT EE as the recognized first stop for Canadians to obtain reliable information on the nature and scope of the state of national debate on the environment and the economy.

The NRT EE's challenge is to focus on specific opportunities to balance environmental preservation with economic prosperity. For each opportunity this entails:

- analysis of the environmental and economic facts and trends to identify changes that will enhance sustainability in Canada, summarizing this information in a background paper;
- actively seeking input from stakeholders with a vested interest in any particular issue and identifying points of consensus and divergence, most often through national multistakeholder consultations;
- using the products of research and analysis to come to a conclusion on the state of the debate on the environment and the economy, encapsulating these conclusions in the NRT EE's new *State of the Debate* Reports; and
- Communicating these messages to target publics through a systematic communications plan.

The NRT EE launched a number of new programs in 1995-96 upon reformulating its mandate. As the NRT EE's issue examination process takes one to two years to complete, the program cycle has continued through 1996-97 with a series of stakeholder consultations, and, thus, a number of programs will be reported on in early 1997-98. The following program areas

Table of Contents

I	Chairperson's Executive Summary	3
II	Departmental Plan	
	A. Summary of Departmental Plans and Priorities	5
	B. Departmental Overview	
	. Mandate and Role	6
	. Organization	6
	. Context	6
	. Objectives and Priorities	7
	. Resource Plans and Financial Tables	8
III	Departmental Performance	
	A. Summary of Departmental Performance	15
	B. Departmental Overview	16
	C. Details by Business Line	17
IV	Supplementary Information	20

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- Chairperson's Executive Summary;
- Departmental Plan;
- Departmental Performance; and
- Supplementary Information.

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

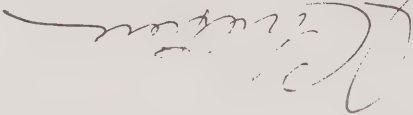
National Round Table on
the Environment and the
Economy

1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

Approved


Prime Minister

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-101
ISBN 0-660-60136-2



National Round Table
on the Environment
and the Economy

1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan



CA1
FN
-E 77



Government
Publications

Tax Court of Canada



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60114-1



9 780660 601144

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-72
ISBN 0-660-60114-1



Estimates 1997-98
Part III
Tax Court of Canada



A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Jean Chrétien". The signature is fluid and cursive, with a large loop at the end.

Minister of Justice and
Attorney General of Canada

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience. The information contained herein is presented in accordance with the new philosophy resulting from the current Reform of Estimates. Part III for 1997-98 is therefore based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information.

This document is designed for ease of reading. Part III is divided in three sections:

- **Section I - Departmental Plan** provides a program overview and a summary of initiatives for the coming fiscal year as well as expected results. This section also contains information on spending authorities as described in Part II of the Estimates.
- **Section II - Departmental Performance** contains information on Program performance and financial performance for the 1995-96 fiscal year.
- **Section III - Supplementary Information** offers more detailed information, mainly on the financial plans and performance.

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Table of Contents

A Message from the Registrar of the Tax Court of Canada

Section I: Departmental Plan

A. Summary of Departmental Plans and Priorities	5
• Priorities	5
• Expected Results	6
B. Departmental Overview	7
• Mandate	7
• Program Objective	7
• Program Description	7
• Mission Statement	7
• Organizational Structure for Program Delivery	8
• Resource Plans and Financial Tables	9-10
C. Details by Business Line	10
• Business Line Objectives	10
• Operating Context	11
• Other External Factors Influencing the Program	11
• Key Initiatives	12
• Expected Results	14

Section II: Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance	15
B. Departmental Overview	15
C. Details by Business Line	15

Section III: Supplementary Information

Appendix 1 - Organization	19
Appendix 2 - Personnel Requirements	20
Appendix 3 - Details of Financial Requirements by Object	21
Appendix 4 - Appeal and Application Data	22-24

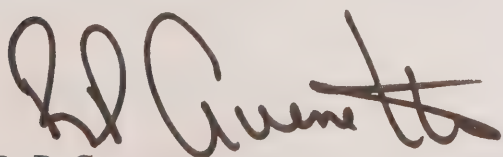
A MESSAGE FROM THE REGISTRAR OF THE TAX COURT OF CANADA

The Tax Court of Canada has always been a participant in improvements to the judicial system. As such, we have made considerable efforts in recent years to provide all Canadians with a forum for the resolution of their tax disputes before an independent and impartial decision-making body. Access to justice, efficiency, fairness and judicial independence are fundamental values in the tradition of the Tax Court of Canada; they are entrenched in our mission statement and guide our actions on a daily basis.

A number of our past initiatives reflect our commitment to these values. In the 1996-97 fiscal year, we have consulted with our clients and partners for the purpose of meeting their needs more effectively and have simplified our filing procedures and taken a number of steps to expedite cases and reduce litigation costs.

In 1995, as a result of constant budget reductions and an appeals management system both outdated and costly to maintain, we conducted a strategic study on the efficiency of our information management. The findings of that study confirmed that our operations had to be improved through a re-engineering of our services. In response to this ultimate priority, the decision was made in 1996 to proceed with implementation of the Information Management Plan that grew out of the Strategic Study. During that same period, however, the Office of the Auditor General was instructed to examine the potential benefits of a merger of the Federal Court of Canada, Trial Division, and the Tax Court of Canada. Consequently, we thought it appropriate to delay implementation of the Information Management Plan until the Auditor General's Report, originally planned for the spring of 1996, was submitted to the Minister of Justice.

While publication of the Auditor General's Report was postponed indefinitely, there is every reason to believe that its findings will be disclosed much later in the next fiscal year. However, since we have committed ourselves to supporting the government objective of *properly using taxpayers' money to provide high-quality services to all Canadians*, we will therefore take part in this collective effort during this waiting period. As a result, over the next few months, we will work to achieve our ultimate priority of *re-engineering our services*, and implementation of our Information Management Plan will set this large-scale initiative in motion. We will also be reviewing our performance along the way to ensure that, in pursuing our objectives, we never lose sight of our major guiding principles: *Justice for All, Efficiency, Fairness and Judicial Independence*.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'R. P. Guenette', with a stylized flourish at the end.

R. P. Guenette

Registrar of the Tax Court of Canada

Section I: Departmental Plan

A. Summary of Departmental Plans and Priorities

Over the coming year, the Tax Court of Canada may undergo a thorough reorganization of its mandate and activities as a result of the Auditor General's Report.

The Court's plans and priorities have therefore been adopted on the basis of these potential changes. It is for this reason that all of the Court's priorities essentially concern the 1997-98 fiscal year.

Over the coming year, the Tax Court of Canada is committed to pursuing its ultimate priority of re-engineering its services. We strongly believe that restructuring our appeals management process and improving our information management will enable us to become more efficient, more accessible and able to achieve better results at all times and in a cost-effective manner.

The purpose of modernizing our appeals management system and process is also to provide a better response to Canadians' present and future needs. The Information Management Plan will serve as a road map for achieving our major objective and will also help guide the Court in managing its information and implementing re-engineering initiatives. Our priorities flow from this Plan.

Priorities

Information Management

- Ensure better information planning and greater use of technology in order to provide our clients with services which are more accessible and more responsive to their needs.
- Implement an accurate information system to assist senior management in making informed decisions respecting the Court's operations and administration.

Organizational Change

- Implement strategies to ensure effective management of the human aspect as it relates to the re-engineering of our services.

Client Service

- Provide client service in accordance with the Court's fundamental principles: access to justice for all Canadians, efficiency of our services, fairness and judicial independence.

Access to Information

- Put in place effective mechanisms for providing all our employees, internal and external clients and partners with access to the legal information provided by the Tax Court of Canada.

Expected Results

Information Management

- Increase the efficiency of the appeals management process in order to make it more affordable and more responsive to client needs.
- Improve the quality of information generated within the Court so that managers can base their decisions on more complete and reliable information.

Organizational Change

- Ensure that re-engineering initiatives are successfully implemented through the participation and commitment of all the Court's managers and employees.

Client Service

- Increase public participation in improvements to the administrative aspect of our appeals management process.

Access to Information

- Improve access to legal information and enhance understanding of the Tax Court of Canada's rules and procedures.

It is important to stress that without the re-engineering of our management information system, it will be difficult to measure adequately the achievement of the expected results.

B. Departmental Overview

Mandate

The Program provides administrative services to the Tax Court of Canada which has exclusive original jurisdiction to hear and determine references and appeals on matters arising under the *Income Tax Act*, the Canada Pension Plan, the *Old Age Security Act*, the *Petroleum and Gas Revenue Tax Act*, the *Unemployment Insurance Act*, the *Employment Insurance Act*, Part IX of the *Excise Tax Act* and the *Cultural Property Export and Import Act*. The Court also has exclusive original jurisdiction to hear and determine appeals on matters arising under the *War Veterans Allowance Act* and the *Merchant Navy Veteran and Civilian War-related Benefits Act* as referred to in section 33 of the *Veterans Review and Appeal Board Act*.

Program Objective

To provide an easily accessible and independent Court for the expeditious disposition of disputes between any person and the Government of Canada on matters arising under the *Tax Court of Canada Act* or any other legislation under which the Court has original jurisdiction.

Program Description

The Registry of the Tax Court of Canada provides services to the Judges of the Court which includes appeals processing and the timely, orderly and efficient scheduling of hearings throughout Canada, as well as expert guidance and advice to litigants, agents and the public regarding the practice and procedures of the Court. Corporate services are also provided at the Court in areas such as finance, human resources, administration, informatics, security, library, as well as editing and revising. Services are provided through the organizational structure outlined in Appendix 1: Organization (page 19).

Mission Statement

We at the Tax Court of Canada are committed to provide the public with an accessible and efficient appeal process and to work together to maintain a fair and independent Court.

Organizational Structure for Program Delivery

The Court, with its Headquarters in Ottawa, consists of the Chief Judge, the Associate Chief Judge and 20 other Judges plus four Supernumerary Judges. To ensure the expeditious hearing of appeals, the Chief Judge may, with the approval of the Governor in Council, appoint Deputy Judges. There are currently 10 Deputy Judges.

The Chief Judge is responsible for the apportionment of the work among the Judges and the assignment of individual Judges to specific sittings of the Court. The Court has its own court accommodations in Vancouver, London, Toronto, Ottawa and Montréal, and shares accommodation with the Federal Court of Canada in Edmonton, Calgary, Winnipeg, Québec City, Halifax and Fredericton. In other locations, the Court uses provincial court facilities, where available, or leases commercial accommodation. For Income Tax appeals, the Court may now sit in roughly 40 locations across Canada. For Unemployment Insurance appeals, the Court may sit in over 80 locations across Canada.

The Registrar, as the Deputy to the Commissioner for Federal Judicial Affairs, through complete delegation of authority under subsection 76(2) of the *Judges Act*, is the Deputy Head of the Tax Court of Canada. The Commissioner for Federal Judicial Affairs reports to the Minister of Justice. The Registrar, as the Principal Officer of the Court, is responsible for the administration of the Court.

Resource Plans and Financial Tables

Spending Authorities

A. Authorities for 1997-98 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
	Tax Court of Canada		
45	Program expenditures	10,031	10,245
(S)	Contributions to employee benefit plans	885	747
	Total Program	10,916	10,992

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1997-98 Main Estimates
	Tax Court of Canada	
45	Tax Court of Canada - Program expenditures	10,031,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	<u>1997-98 Main Estimates</u>		1996-97 Main Estimates
	Budgetary Operating	Total	
Registry of the Tax Court of Canada	10,916	10,916	10,992

B. Net Cost of the Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
TOTAL MAIN ESTIMATES	10,992	10,916	10,118	10,142
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	(385)	(385)	(385)	(385)
Estimated cost of services by other Departments*	2,463	4,321	4,390	4,427
Net cost of the Department	13,070	14,852	14,123	14,184

* Leases in Montréal and Toronto expire in 1997-98. 1997-98 and future years include grants in lieu of taxes paid to municipalities. Employee benefits are also included at \$340,000 for 1997-98 and \$328,000 in future years (5.7% of personnel costs).

C. Details by Business Line

Business Line Objectives

The Tax Court of Canada has three main business lines.

Office of the Registrar

The Office of the Registrar provides judicial services to the Court such as the scheduling of hearings. Strategic planning and communications are also part of the portfolio of the Office of the Registrar. Under these functions, the Office of the Registrar is responsible for establishing and implementing the framework for the Court's strategic planning and internal and external communications.

Registry Operations

Registry operations essentially consist in providing records management services to the Court and in providing litigants with guidance and advice on Court practice and procedure.

Corporate Services

Corporate Services provides the Registry with support in the areas of finance, administration, security, library services, informatics, human resources, editing and revising.

Operating Context

Significant factors could greatly affect the extent to which the Tax Court of Canada's mandate and priorities are achieved during the planning period concerned. The main factor influencing the Court's business lines is the Auditor General's Report and its outcome could have both long-term and short-term repercussions on the Court's activities.

Long-term Repercussions

The findings of the Auditor General's Report could have a major impact on the Tax Court of Canada's mandate and structure. If necessary, the plans and priorities described in Section I would be reviewed in light of proposed changes.

Short-term Repercussions

Publication of the Auditor General's Report and resulting decisions could delay implementation of the first phase of the Information Management Plan for a second consecutive year. The Tax Court of Canada's present appeals management system has become outdated. However, the Court urgently needs reliable and accurate information in order to make its operations more efficient, provide decision-making support to judges and assess the impact of any proposed change to the legislation or the Court's rules. Without a new system in the near future, it will be difficult for us to achieve our ultimate objective of re-engineering our services in order to provide better services to our clients.

Other External Factors Influencing the Program

Income Tax Appeals

The number of appeals filed under the *Income Tax Act* will increase significantly from 3,435 in 1995-96 to a forecasted level of 4,100 for 1996-97. In 1995-96, 67% were informal procedure appeals versus 33% general procedure appeals. This mix of appeals for 1996-97 is expected to be approximately 71% informal and 29% general procedure.

Unemployment Insurance Appeals

The difficult economic times are reflected in the number of Unemployment Insurance appeals filed at the Tax Court of Canada. The number will decrease only slightly from 2,775 in the 1995-96 fiscal year to an expected 2,500 in 1996-97. The inventory of Unemployment Insurance appeals was at 2,452 at the end of November 1996.

Excise Tax Act Appeals (GST)

The number of GST related appeals will increase from 450 appeals in 1995-96 to a projected 575 appeals for 1996-97. Approximately 25% of these appeals have been filed under the informal procedure.

Appeals Filed Prior to January 1991

There is currently an inventory of Income Tax appeals filed under the former jurisdiction of the Tax Court of Canada. At the end of November 1996, only 130 of those appeals were still active. It is important to note that 124 of those appeals are cases awaiting decisions from other Courts. The six remaining cases are scheduled for hearing.

Key Initiatives

All the initiatives listed below are in support of our ultimate priority to re-engineer our services in order to provide our clients with better service at lower cost.

Information Management

Senior management has recognized that it is important to have reliable statistical information available in order to make informed management decisions. On the basis of this observation, it supports the creation of an efficient management reporting system responsive to the Court's needs.

Organizational Change

Implementation of the Information Management Plan will result in major changes within the organization. To manage the impact that the transformation of the work place will have on employees, the Court's Management Committee has

given its approval for the development and implementation of a change management program. Under the program, detailed human resources and communications plans will be prepared and implemented during the next fiscal year. In the event of any major changes as a result of the Auditor General's Report, the framework of this change management program could be altered accordingly.

Client Services

Two activities must be carried out in 1997-98 as part of the re-engineering of the Court's appeals process and support services:

- Standards respecting the services to be provided to the public doing business with the Tax Court of Canada must be defined and implemented.
- Performance indicators must be established for the management and follow-up of hearing schedules so that appeals may be disposed of as quickly as possible at a lower cost to the Crown.

Access to Information

Canadians are increasingly demanding access to legal information in order to better understand their rights and the remedies that the system makes available to them. In response to this need of our internal and external clientele, we will be taking the following three initiatives:

- Create a Web site for the Court on the Internet providing users with rapid access to Court-related information. In addition, we are currently studying the possibility of posting the Court's decisions on the Internet.
- Establish a 1-800 telephone line providing remote users with quick, no-cost access to our services.
- Publish a brochure designed to explain in lay terms the appeal procedure before the Court.

Expected Results

The following are essentially results expected from the implementation of the first stage of our Information Management Plan.

Information Management

- Development and implementation of a management reporting system in consultation with all managers concerned. As a result of this system, managers will be able to count on more thorough and reliable information for measuring the efficiency and performance of their operations.

Organizational Changes

- Development and implementation of a human resources and communications plan.

Client Services

- Implementation and dissemination of service standards governing the Court to all our employees, clients and partners.
- Establishment and implementation of performance indicators for the management and follow-up of hearing schedules.
- Greater consultation of our clients in our efforts to optimize our rules and procedures.

Access to Information

- Easier access to legal information.
- Increased taxpayer understanding of the services of the Tax Court of Canada and the appeal procedures governing it.

Section II: Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance

The review conducted by the Auditor General during the last two years greatly disrupted the Court's operations and created a climate of insecurity within the organization. In order to stay the course and provide the organization with a minimum degree of stability during this waiting period, it was agreed that, as an efficiency measure, any initiative that might cause additional changes to the organization, in this instance implementation of the Information Management Plan, would be suspended. It is therefore impossible for us to report on the Plan's initiatives. As the Plan's implementation has been postponed until the 1997-98 fiscal year, we will include those activities in the Departmental Performance Report, which is expected to be presented in the fall of 1997.

B. Departmental Overview

The Court's existing Automated Appeals Management System essential to support the Court's only program - the appeal process - is 10 years old, expensive and labour intensive to maintain. The lack of a modern Appeals Management Computer System has not only hampered our ability to provide the Chief Judge and managers with comprehensive information on the effectiveness and efficiency of their operations, but it also threatens our daily information. In addition, the existing system hinders our ability to improve the appeal process. Presently, there is a need to alter the current system to incorporate the changes related to Unemployment Insurance. However, in doing so, there is a risk of a major system breakdown which could paralyze our appeals tracking process. Consequently, it is of utmost importance for the Court to proceed with its effort to obtain the necessary investment in information technology to fully support the appeal process and meet its 1997-98 Service Renewal Priorities.

C. Details by Business Line

Operational Review

Presentation of the Auditor General's Report to the Minister of Justice, which was expected in the spring of 1996, has been postponed indefinitely.

Implementation of a Re-engineered Appeals Process

Since the Auditor General's Report has been postponed, this priority has been deferred until the 1997-98 fiscal year. Details of the Information Management Plan's implementation are set out in Section I - Departmental Plan - Details by Business Line, page 10.

Federal Judicial Complex

In the absence of the final Auditor General's Report on the structure of the Courts, the Deputy Minister of Public Works and Government Services Canada has written to the Registrar of the Tax Court of Canada recommending that no long-term accommodation strategies be undertaken for the Courts in advance of a review and agreement between PWGSC, the Courts and the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs on the National Court Standards. The Registrar of the Tax Court of Canada has therefore decided that, as an interim measure to these issues being resolved, he will continue to consider short-term accommodation strategies representing the least-cost solution to the Crown.

Long-term strategies can be planned and discussed but not actioned at this time.

Publishing Tax Court of Canada Decisions

Consideration to publish the Tax Court of Canada's official Reports in both official languages in electronic format has been put on hold pending the results of the Auditor General's Report. However, the Tax Court of Canada will attempt to work in partnership with the other courts and the private sector in order to determine the most economical and efficient way to publish Court reports.

Communications

A communications survey of all Court employees was conducted during the year in order to clearly identify the organization's information needs. A work group consisting of the Registrar and managers was set up to identify strategies and initiatives for improving communications within the Court.

Budget Reductions

Severe funding cuts were somewhat offset by the approval of \$320,000 to fund litigation costs as well as translation and revision of Court decisions. Without this funding, we would have been obliged to cancel sittings, at the expense of the taxpayers. This approval was for the 1996-97 fiscal year only. Depending on the outcome of the Auditor General's Report, we will be in the same dilemma in 1997-98 and will most likely require financial assistance.

Unemployment Insurance Appeals

Approval was granted by Treasury Board in the amount of \$711,000 in 1995-96 to finance the disposal of a growing backlog within the inventory of Unemployment Insurance appeals; \$820,000 was also approved for 1996-97 and 1997-98 fiscal years. The level of appeals disposed of was originally established at 2,730 based on the 1994-95 actuals. In 1995-96, the Court disposed of 2,916 appeals and expects to dispose of 2,900 in 1996-97. The Court exceeded its target by disposing of more appeals than forecasted but our inventory decreased only slightly. The inventory was at 2,452 at the end of November 1996 compared to 2,865 at the end of March 1995.

There was no funding provided for an increase in appeals received. At the time of our submission, it was anticipated that the 1994-95 Unemployment Insurance appeals received would remain constant at approximately 2,400 and that future year volume would remain constant. However, in 1995-96 we received 2,775 appeals and we now anticipate to receive 2,500 in 1996-97.

Litigation Costs

The Court has started a pilot project in order to decrease its litigation costs. The project consists of combining the functions of court reporter and court registrar. Currently, these services are mainly offered by contract employees paid on a per diem basis. The feasibility of this initiative will be assessed by the end of this fiscal year.

DEPARTMENTAL APPROPRIATED PLANNED AND ACTUAL SPENDING

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Tax Court of Canada	10,388	10,135	10,276	11,434

Section III: Supplementary Information

Appendix 1 - Organization

Organization Chart

TAX COURT OF CANADA



Appendix 2 - Personnel Requirements

Summary by Professional Category (FTEs)

	1994-95 Actuals	1995-96 Actuals	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Executive	3	2	2	2	2	2
Administrative Services	14	13	9	12	12	12
Computer Systems						
Administration	4	5	6	5	5	5
Financial Administration	3	3	3	3	3	3
Information Services	2	3	3	3	3	3
Personnel Administration	4	3	3	3	3	3
Programme Administration	34	33	31	29	29	29
Purchasing and Supply	3	3	2	2	2	2
Social Science Support	11	11	12	12	11	11
Clerical and Regulatory	35	33	34	33	29	29
Secretarial, Stenographic & Typing	18	19	19	20	19	19
General Services	2	2	2	2	2	2
Total	133	130	126	126	120	120

1997-98 is the last year of the Unemployment Insurance project (see page 17). Six FTE's are funded under this initiative.

Appendix 3 - Details of Financial Requirements by Object

The Registry of the Tax Court of Canada's financial requirements by object are presented below:

Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1997-98	Forecast 1996-97	Actual 1995-96
Personnel			
Salaries and wages	5,207	5,154	5,746*
Contributions to employee benefit plans	885	747	756
	6,092	5,901	6,502
Goods and services, transportation and communications	490	525	489
Information	50	59	48
Professional and special services	3,447	3,620	3,387
Rentals	125	115	121
Purchased repair and upkeep	160	220	159
Utilities, materials and supplies	375	375	367
Other subsidies and payments	-	-	-
Minor capital	177	177	361
	4,824	5,091	4,932
Total Program	10,916	10,992	11,434

* Includes \$399,000 for Deputy Judges fees. Beginning in 1996-97 these expenditures appear under Professional and Special Services.

Appendix 4 - Appeal and Application Data

Figure 1: Total Number of Appeals and Applications (All Sources)

- 1996-97 appeals are forecasted.
- Appeals disposed of in a given year were not necessarily filed during that year.

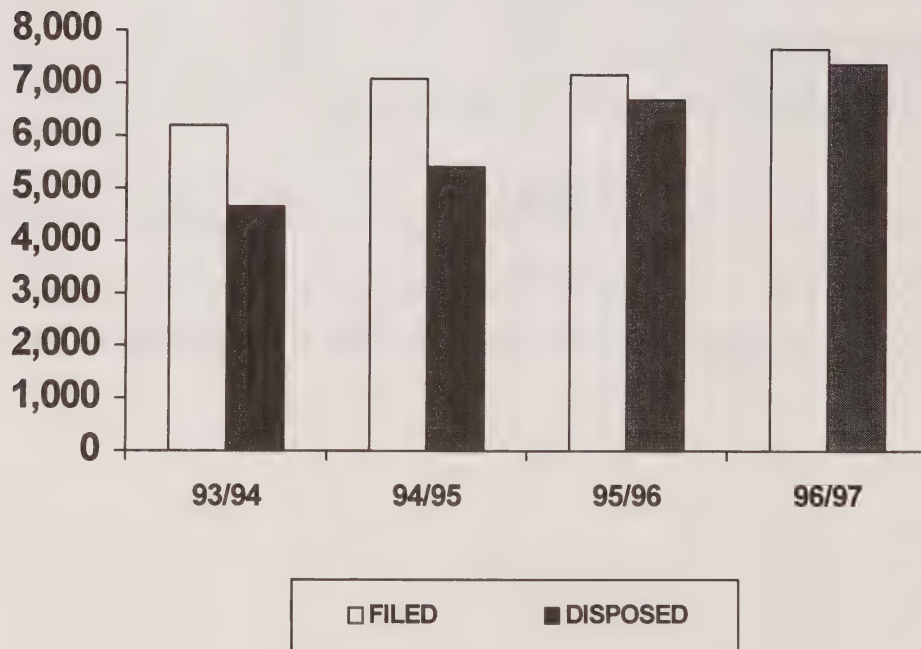


Figure 2: Total Number of Income Tax Appeals and Applications Filed and Disposed of

- 1996-97 appeals are forecasted.
- Appeals disposed of in a given year were not necessarily filed during that year.

Total Number of IT Appeals and Applications

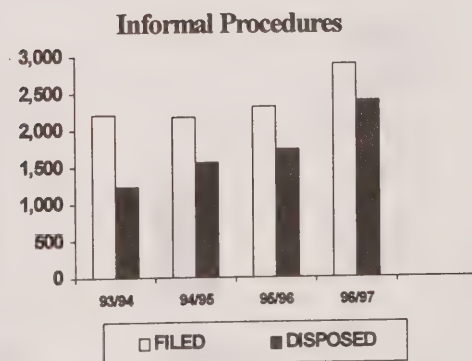
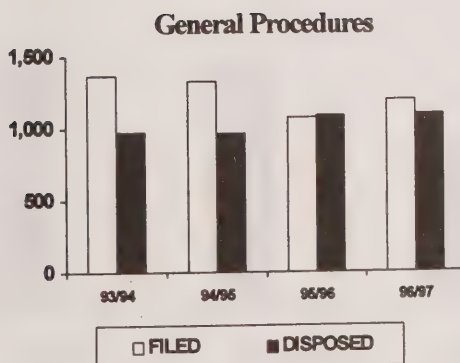
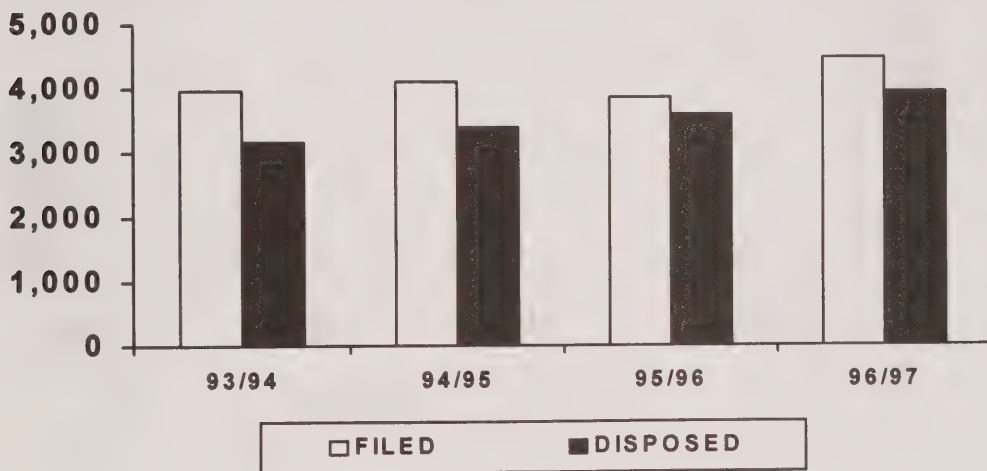
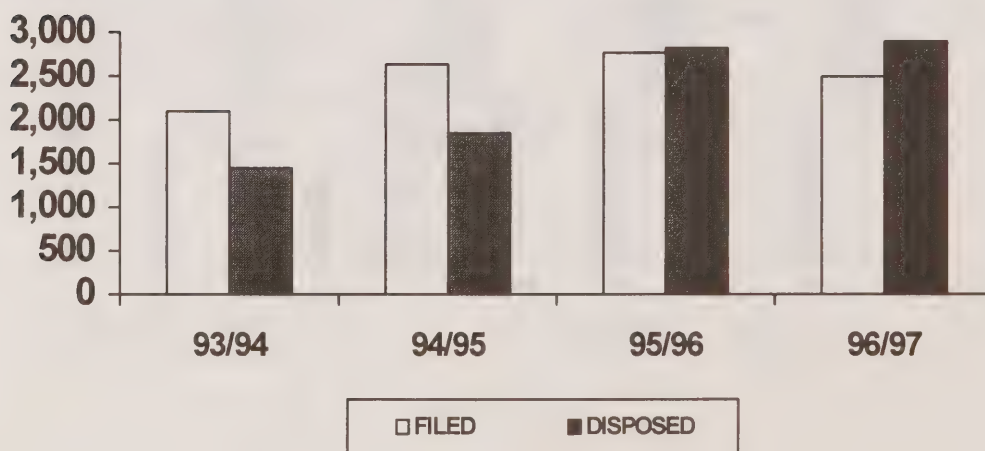


Figure 3: Total Number of GST Appeals and Applications Filed and Disposed of

- 1996-97 appeals are forecasted.
- Appeals disposed of in a given year were not necessarily filed during that year.



Figure 4: Total Number of Unemployment Insurance Appeals Filed and Disposed of



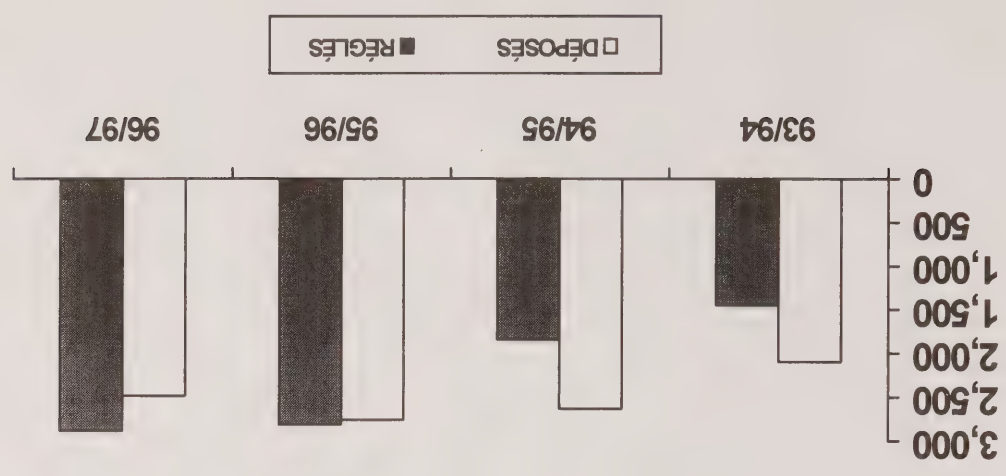


Tableau 4: Nombre d'appels déposés et réglés en matière d'assurance-chômage.

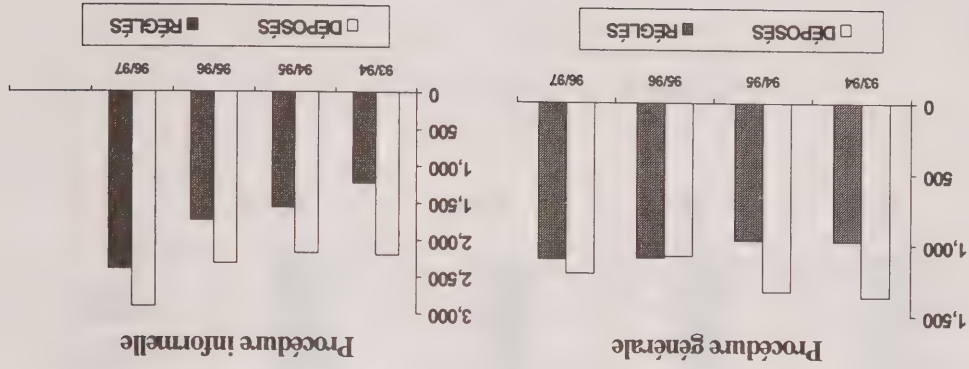
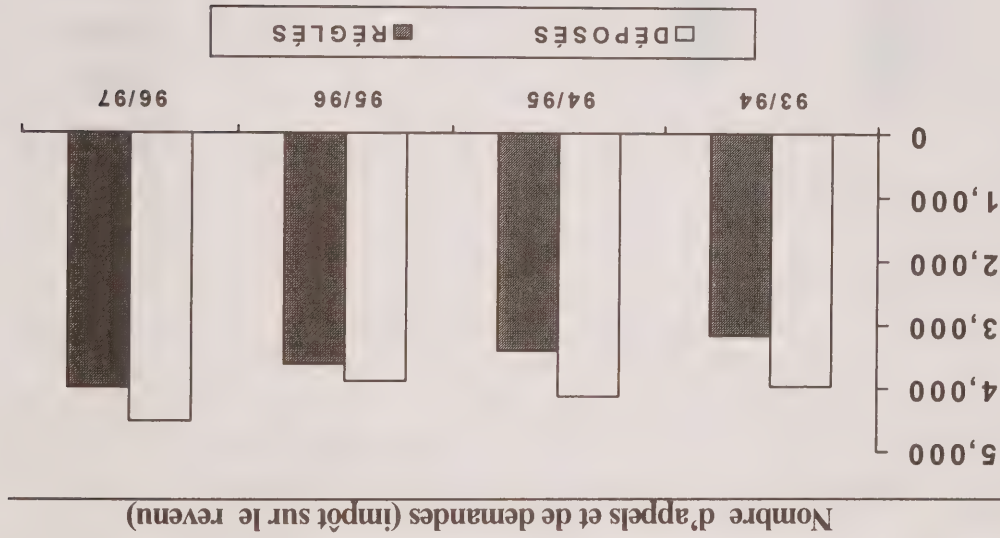


Tableau 3: Nombre d'appels et de demandes déposés et réglés en matière de TPS.

- Les données se rapportant aux appels de 1996-1997 sont fondées sur des prévisions.
- Les appels réglés durant une année donnée n'ont pas nécessairement été déposés la même année.

Tableau 2: Nombre d'appels et de demandes déposés et réglés en matière d'impôt sur le revenu

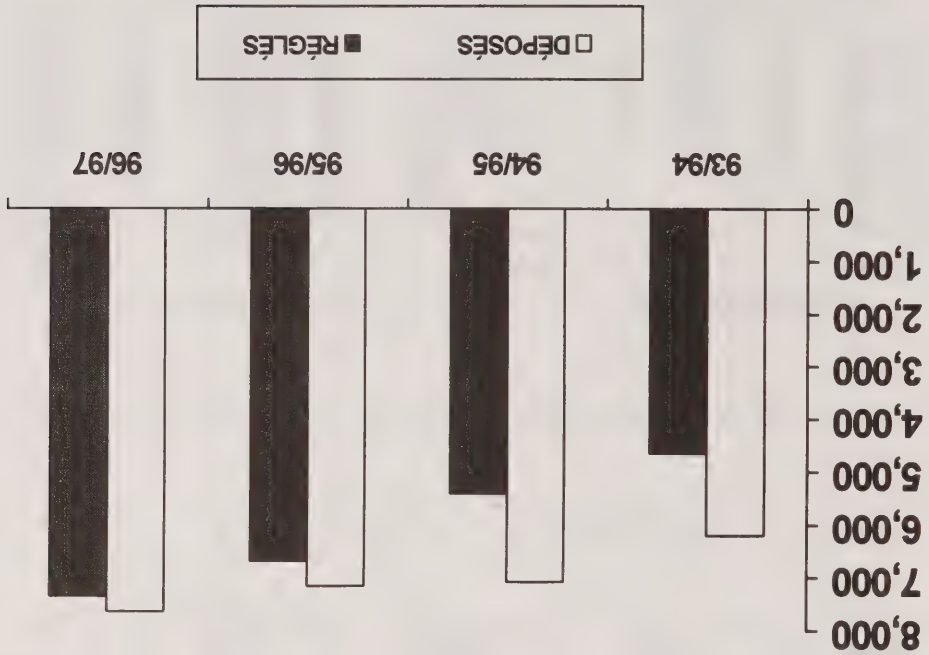
- Les données se rapportant aux appels de 1996-1997 sont fondées sur des prévisions.
- Les appels réglés durant une année donnée n'ont pas nécessairement été déposés la même année.



Appendice 4 - Données sur les appels et les demandes

Tableau 1: Nombre total d'appels et de demandes déposés et réglés (de toutes provenances)

- Les données se rapportant aux appels de 1996-1997 sont fondées sur des prévisions.
- Les appels réglés durant une année donnée n'ont pas nécessairement été déposés la même année.



Appendice 3 - Détails des besoins financiers par article

Le tableau ci-dessous montre les dépenses par article du Greffe de la Cour canadienne de l'impôt.

Détails des besoins financiers par article

Budget des dépenses	1997-1998	Prévu	Réel
(en milliers de dollars)	1996-1997	1995-1996	
Personnel			
Personnel	5 207	5 154	5 746*
Traitements et salaires			
Contributions aux régimes	885	747	756
d'avantages sociaux des employés			
Biens et services, transports et communications	490	525	489
Information	50	59	48
Services professionnels et spéciaux	3 447	3 620	3 387
Location	125	115	121
Achat de services de réparation et d'entretien	160	220	159
Services publics, fournitures et approvisionnements	375	375	367
Autres subventions et paiements	-	-	-
Dépenses en capital secondaire	177	177	361
4 824	5 091	4 932	
Total du Programme	10 916	10 992	11 434

* Comprend 399 000 \$ pour les honoraires des juges suppléants. À compter de l'exercice 1996-1997, ces dépenses figurent sous le poste Services professionnels et spéciaux.

Appendice 2 - Besoins en personnel

Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

1994-1995	Réel	1995-1996	Réel	Budget des dépenses	1997-1998	Budget des dépenses	1998-1999	Prévu	1999-2000	Prévu
-----------	------	-----------	------	---------------------	-----------	---------------------	-----------	-------	-----------	-------

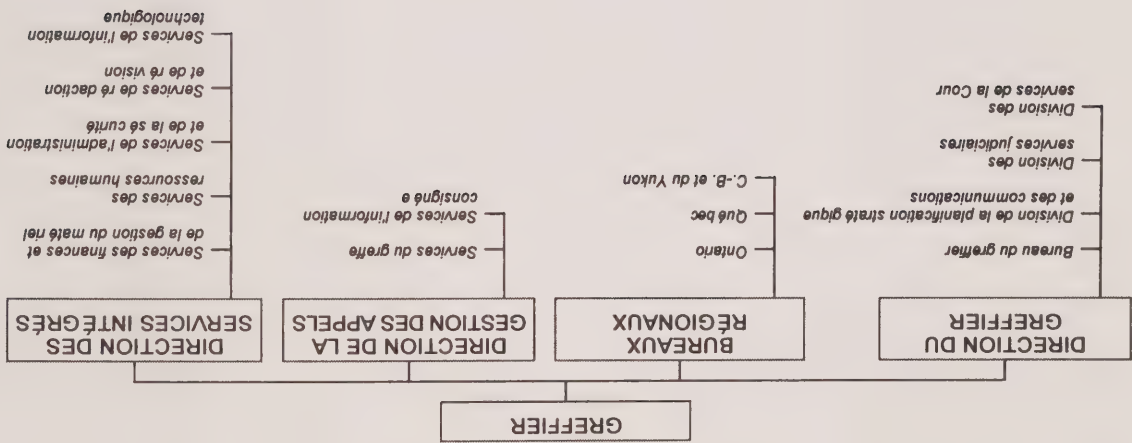
Cadre	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Services administratifs	14	13	9	12	12	12	12	12	12
Gestion des systèmes informatiques	4	5	6	5	5	5	5	5	5
Gestion des finances	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Services d'information	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Gestion du personnel	4	3	3	3	3	3	3	3	3
Administration des programmes	34	33	31	29	29	29	29	29	29
Achats et approvisionnements	3	3	2	2	2	2	2	2	2
Soutien des sciences sociales	11	11	12	12	12	12	11	11	11
Ecritures et règlements	35	33	34	33	33	33	29	29	29
Secrétariat, sténographie et dactylo	18	19	19	20	19	19	19	19	19
Services divers	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Total	133	130	126	126	120	120	120	120	120

Le projet d'assurance-chômage prend fin en 1997-1998 (voir page 17). Des fonds sont affectés pour 6 ETP aux fins de cette initiative.

Appendice 1 - Organisation

Organigramme

COUR CANADIENNE DE L'IMPÔT



DÉPENSES ALLOUÉES À LA COUR - PRÉVISIONS ET CHIFFRES RÉELS

Budget des dépendes principal 1995-1996	Chiffres réels 1994-1995	Chiffres réels 1993-1994	(en milliers de dollars)	
			Cour canadienne de l'impôt	
11 434	10 276	10 135	10 388	

Frais de litige

La Cour a lancé un projet pilote en vue de réduire ses frais de litige. Le projet consiste à combiner les fonctions de sténographe judiciaire et de greffier audiencier. Présentement, ces services sont principalement fournis par des employés à contrat rémunérés à la journée. L'évaluation de faisabilité de cette initiative sera faite à la fin du présent exercice.

Communications

Afin de bien identifier les besoins d'information de l'organisme, un sondage en matière de communications a été mené au cours de l'année auprès de tous les employés de la Cour. Un groupe de travail composé du greffier et de gestionnaires a été mis sur pied afin d'identifier les stratégies et les initiatives aptes à améliorer les communications au sein de la Cour.

Réductions budgétaires

Les réductions budgétaires importantes ont été compensées en partie par l'approbation de crédits totalisant 320 000 \$ pour couvrir les frais de litiges ainsi que la traduction et la révision des décisions de la Cour. Sans ces crédits, nous aurions dû annuler des séances, et ce, au détriment des contribuables. Cette approbation visait uniquement l'exercice 1996-1997. Selon les conclusions du Rapport du Vérificateur général, nous devrions faire face au même problème en 1997-1998, et nous aurons sans doute besoin d'une aide financière.

Appels en matière d'assurance-chômage

La somme de 711 000 \$ approuvée par le Conseil du Trésor pour l'exercice 1995-1996 devait servir à réduire l'arriéré croissant d'appels en matière d'assurance-chômage. La somme de 820 000 \$ a aussi été approuvée pour l'exercice 1996-1997 et l'exercice 1997-1998. En se fondant sur les chiffres réels de 1994-1995, nous avons initialement fixé le nombre d'appels réglés à 2 730. Or, en 1995-1996, la Cour a réglé 2 916 appels et nous nous attendons à ce qu'elle en régle 2 900 en 1996-1997. La Cour a dépassé son objectif en réglant plus d'appels que prévu mais l'arriéré n'a diminué que légèrement. L'arriéré s'établissait à 2 452 appels à la fin de novembre 1996 à comparé à 2 865 appels à la fin de mars 1995.

La Cour n'a pas reçu de fonds pour faire face à une augmentation du nombre d'appels déposés. Or, à l'époque où nous avons fait notre présentation, nous anticipions que le nombre d'appels déposés en 1994-1995 en matière d'assurance-chômage s'établirait à 2 400 et que le nombre d'appels dans les années à venir demeurerait constant. Cependant, nous avons reçu 2 775 appels en 1995-1996 et nous nous attendons maintenant à en recevoir 2 500 en 1996-1997.

C. Détails par secteur d'activité

Etude opérationnelle

La présentation du Rapport du Vérificateur général au ministre de la Justice, initialement prévue pour le printemps de 1996, a été reportée à une date ultérieure encore indéterminée.

Mise en oeuvre d'un processus d'appel renouvelé

Puisque la présentation du Rapport du Vérificateur général a été reportée, cette oeuvre du Plan de gestion de l'information sont décrits à la Section I Plan ministériel - Détails par secteur d'activités, page 10.

Complexe judiciaire fédéral

Comme le Rapport du Vérificateur général sur la structure des tribunaux n'est pas encore déposé, le sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a écrit au greffier de la Cour canadienne de l'impôt et a recommandé qu'aucune stratégie d'affectation de locaux à long terme ne soit mise en application avant qu'il y ait eu examen des normes nationales pour les tribunaux et accord sur cette question entre TPSCG, les tribunaux et le Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale. Par conséquent, le greffier de la Cour canadienne de l'impôt continuera dans l'intervalle de recourir aux stratégies à court terme qui représentent la solution la plus économique.

Il est possible d'étudier et de planifier des stratégies à long terme, mais pas de les mettre en oeuvre pour le moment.

Publication des décisions de la Cour canadienne de l'impôt

L'examen de toute la question relative à la publication sur support électronique des recueils de jurisprudence officiels de la Cour canadienne de l'impôt dans les deux langues officielles a été suspendu dans l'attente de la publication du Rapport du Vérificateur général. La Cour canadienne de l'impôt cherchera néanmoins à établir des partenariats avec les autres tribunaux et avec le secteur privé afin de déterminer la façon la plus efficace et la plus économique de publier ses recueils de jurisprudence.

A. Sommaire du rendement du Ministère

L'étude menée par le Vérificateur général au cours des deux dernières années, a considérablement perturbé les opérations de la Cour en plus de créer un climat d'insécurité au sein de l'organisme. Afin de maintenir le cap et d'assurer à l'organisme un minimum de stabilité pendant cette période d'attente, il a été convenu, par mesure d'efficacité, de suspendre toute initiative engendrant des changements additionnels à l'organisme, en occurrence l'implantation du Plan de gestion de l'information. Par conséquent, il nous est impossible de faire rapport sur les initiatives inhérentes au Plan. La mise en oeuvre de ce dernier ayant été reportée à l'exercice 1997-1998, nous rendons compte du rendement de ces activités lors de la présentation du Rapport ministériel sur le rendement prévu à l'automne 1997.

B. Vue d'ensemble du Ministère

Le Système automatisé de gestion des appels qui est utilisé actuellement par la Cour canadienne de l'impôt, et qui est essentiel au soutien du seul programme de la Cour (le processus des appels), date déjà de dix ans. Son exploitation s'avère coûteuse, notamment en ressources humaines. Non seulement l'absence d'un système informatique moderne de gestion des appels entrave notre capacité de fournir au juge en chef et aux gestionnaires des renseignements détaillés quant à l'efficacité et à l'efficacité de leurs activités, mais elle nuit également à la bonne circulation des données que nous utilisons ou dont nous avons besoin quotidiennement. De plus, le système actuel nous empêche d'améliorer notre processus de la gestion des appels. Il est présentement nécessaire de modifier le système actuel pour que soient pris en compte les changements relatifs à l'assurance-chômage. Toutefois, la mise en oeuvre de ces modifications pourrait causer une défaillance du système, ce qui paralyserait le processus de suivi des appels. Il est donc primordial que la Cour aille de l'avant et fasse tous les efforts nécessaires en vue d'obtenir les investissements dans le domaine des technologies de l'information dont elle a besoin pour soutenir pleinement le processus des appels et respecter ses priorités de renouvellement de ses services en 1997-1998.

Résultats escomptés

- Création d'un site de la Cour sur Internet donnant aux utilisateurs un accès rapide à l'information relative à la Cour. Par ailleurs, nous étudions présentement la possibilité de diffuser sur Internet les recueils des décisions de la Cour.
- Etablissement d'une ligne téléphonique 1-800 permettant aux usagers éloignés d'avoir accès gratuitement et rapidement à nos services.
- Publication d'une brochure dont le but est d'expliquer dans un style simple la procédure d'appel devant la Cour.

Les résultats escomptés portent essentiellement sur la mise en oeuvre de la première étape de notre Plan de gestion de l'information.

Gestion de l'information

- Elaboration et mise en oeuvre, en consultation avec tous les gestionnaires concernés, d'un système de rapport de gestion. Grâce à ce système, les gestionnaires pourront dorénavant compter sur des données plus rigoureuses et fiables pour mesurer l'efficacité et le rendement de leurs opérations.

Changement organisationnel

- Elaboration et mise en oeuvre d'un plan en matière de ressources humaines et de communications.

Services à la clientèle

- Mise en oeuvre et diffusion à tous nos employés, clients et partenaires des normes de services régissant la Cour.
- Etablissement et mise en oeuvre des indicateurs de rendement pour la gestion et suivi du rôle.
- Consultation accrue auprès de nos clients dans nos efforts d'optimisation de nos règles et procédures.

Accès à l'information

- Facilitation de l'accès à l'information juridique.
- Amélioration de la compréhension qu'ont les contribuables des services et procédures d'appel régissant la Cour canadienne de l'impôt.

Gestion de l'information

La haute direction a reconnu l'importance de disposer de données statistiques fiables pour prendre des décisions éclairées. C'est en vertu de ce constat qu'elle appuie la création d'un système de rapports de gestion efficace et adapté aux besoins de la Cour.

Changement organisationnel

La mise en oeuvre du Plan de gestion de l'information entraînera des changements majeurs au sein de l'organisme. Afin de gérer l'impact que la transformation du milieu de travail aura sur les employés, le Comité de gestion de la Cour a approuvé l'élaboration et la mise sur pied d'un programme de gestion du changement. Dans le cadre de ce programme, des plans détaillés en matière de ressources humaines et de communications seront préparés et mis en oeuvre au cours du prochain exercice. Advenant des changements majeurs à la suite du dépôt du Rapport du Vérificateur général, le cadre du présent programme de gestion du changement pourrait être adapté en conséquence.

Services à la clientèle

Dans le cadre du renouvellement du processus d'appel et des services de soutien de la Cour, deux activités s'imposent pour l'exercice 1997-1998 :

- Définir et mettre en oeuvre les normes relatives aux services à rendre au public ayant affaire à la Cour canadienne de l'impôt.
- Établir les indicateurs de rendement pour la gestion et le suivi du rôle afin de régler les appels plus rapidement et à moindre coût pour l'État.

Accès à l'information

Les Canadiens et les Canadiennes exigent de plus en plus d'avoir accès à des renseignements juridiques afin de mieux comprendre leurs droits ainsi que les recours que le système met à leur disposition. C'est en réponse à ce besoin de notre clientèle tant interne qu'externe que nous entreprendrons les trois initiatives suivantes :

Autres facteurs externes qui influent sur le Programme

Appels en matière d'impôt sur le revenu

Selon nos projections, le nombre d'appels déposés en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu augmentera de façon significative, passant de 3 435 en 1995-1996 à 4 100 en 1996-1997. En 1995-1996, 67 % des appels ont suivi la procédure informelle et 33 % la procédure générale. On prévoit que la répartition des appels en 1996-1997 s'établira à environ 71 % en procédure informelle et à environ 29 % en procédure générale.

Appels en matière d'assurance-chômage

La situation économique difficile qui persiste se reflète dans le nombre d'appels en matière d'assurance-chômage déposés à la Cour canadienne de l'impôt. Selon nos projections, leur nombre diminuera légèrement, passant de 2 775 pour l'exercice 1995-1996 à 2 500 en 1996-1997. L'arriéré des appels en matière d'assurance-chômage s'élevait à 2 452 à la fin de novembre 1996.

Appels déposés en vertu de la Loi sur la taxe d'accise (TPS)

Selon nos projections, le nombre d'appels en matière de TPS augmentera, passant de 450 en 1995-1996 à 575 en 1996-1997. Environ 25 % de ces appels sont déposés sous le régime de la procédure informelle.

Appels déposés avant janvier 1991

Il y a présentement un arriéré d'appels en matière d'impôt sur le revenu interjetés avant que ne soit modifiée la compétence de la Cour canadienne de l'impôt. À la fin de novembre 1996, seulement 130 de ces appels étaient encore en instance. Il est à noter que 124 de ces appels sont des causes en attente de décisions d'autres tribunaux. Les six autres appels sont inscrits au rôle pour audition.

Initiatives clés

L'ensemble des initiatives décrites ci-dessous viennent appuyer notre priorité ultime qui est de renouveler nos services pour offrir un meilleur service à nos clients et ce, à moindre coût.

Les Services intégrés

Les Services intégrés fournissent un soutien au greffe au chapitre des finances, de l'administration, de la sécurité, de la bibliothèque, de l'informatique, des ressources humaines, de la rédaction et de la révision.

Contexte opérationnel

Des facteurs importants pourraient grandement affecter la réalisation du mandat et des priorités de la Cour canadienne de l'impôt au cours de la période de planification visée. Le Rapport du Vérificateur général constitue le facteur qui pourrait avoir le plus d'impact sur les activités de la Cour. Le Rapport pourrait avoir des répercussions sur les activités de la Cour à deux niveaux, soit : à long

terme et à court terme.

À long terme

Les conclusions du Rapport du Vérificateur général pourraient avoir un impact majeur sur le mandat et la structure de la Cour canadienne de l'impôt. Le cas échéant, les plans et priorités décrits à la Section I du présent document seraient revus à la lumière des changements proposés.

À court terme

La diffusion du Rapport du Vérificateur général et les décisions sous-jacentes pourraient retarder pour une deuxième année consécutive la mise en oeuvre de la première phase du Plan de gestion de l'information. Le présent système de gestion des appels de la Cour canadienne de l'impôt est devenu périmé. Or, la Cour a un besoin urgent de données plus fiables et précises pour améliorer l'efficacité de ses opérations, appuyer les juges dans leur prise de décision et évaluer l'impact de tout changement proposé à la loi ou aux procédures de la Cour. À défaut d'un nouveau système dans un avenir rapproché, il nous sera difficile d'atteindre notre objectif ultime de renouveler nos services pour mieux servir nos clients.

B. Coût net du Programme

	Budget des dépenses principal 1996-1997	Budget des dépenses principal 1997-1998	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000
TOTAL	10 992	10 916	10 118	10 142
Recettes versées au Trésor	(385)	(385)	(385)	(385)
Coût estimatif des services par les autres ministères *	2 463	4 321	4 390	4 427
Coûts nets - Ministère	13 070	14 852	14 123	14 184

* Les baux de la Cour à Montréal et Toronto prennent fin en 1997-1998. Le budget des dépenses principal de 1997-1998 et des exercices ultérieurs comprend des subventions tenant lieu de taxes versées aux municipalités. Ces données comprennent également les avantages sociaux des employés, s'établissant à 340 000 \$ en 1997-1998 et à 328 000 \$ pour les exercices ultérieurs (5,7 % des coûts relatifs au personnel).

C. Détails du Plan par secteur d'activité

Objectifs des secteurs d'activité

La Cour canadienne de l'impôt comprend trois grands secteurs d'activités.

Le Bureau du greffier

Le Bureau du greffier fournit des services judiciaires à la Cour, dont l'établissement du calendrier des audiences. La planification stratégique et les communications font également partie du portefeuille du Bureau du greffier. Aux termes de ces fonctions, le Bureau du greffier est responsable de l'établissement et de la mise en oeuvre du cadre de la planification stratégique et des communications internes et externes de la Cour.

Les opérations du greffe

Les opérations du greffe consistent essentiellement à fournir des services de gestion des dossiers à la Cour. De plus, elles fournissent des renseignements et des conseils aux parties aux litiges au sujet de la pratique et de la procédure de la Cour.

règles de pratique et de procédure de la Cour. Des services sont également fournis à la Cour dans des domaines tels que celui des finances, des ressources humaines, de l'administration, de l'informatique, de la sécurité, de la bibliothèque, ainsi que de la rédaction et de la révision. Ces services sont fournis conformément à la structure organisationnelle exposée à l'Appendice 1 : Organisation (page 20).

Énoncé de mission

À la Cour canadienne de l'impôt, nous nous engageons à offrir au public un processus d'appel accessible et efficace et à collaborer au maintien d'une Cour équitable et indépendante.

Structure organisationnelle relative à l'exécution du Programme

La Cour, dont l'administration centrale est située à Ottawa, se compose du juge en chef, du juge en chef adjoint, de 20 autres juges plus quatre juges surnuméraires. Afin de contribuer à l'audition expéditive des appels, le juge en chef peut, avec l'autorisation du gouverneur en conseil, nommer des juges suppléants de la Cour. Il y a maintenant 10 juges suppléants.

Le juge en chef est la personne responsable de la répartition du travail entre les juges et de l'affectation de chaque juge pour chacune des séances de la Cour. La Cour a ses propres bureaux à Vancouver, à London, à Toronto, à Ottawa et à Montréal. De plus, elle partage des bureaux avec la Cour fédérale du Canada à Edmonton, à Calgary, à Winnipeg, à Québec, à Halifax et à Fredericton. À d'autres endroits, la Cour utilise les installations des cours provinciales lorsqu'elles sont disponibles, ou loue à bail des locaux commerciaux. En ce qui a trait aux appels interjetés en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, la Cour peut désormais siéger à environ 40 endroits au Canada. Pour ce qui est des appels relatifs à l'assurance-chômage, la Cour peut siéger à plus de 80 endroits au Canada.

Le greffier, qui est l'adjoint du commissaire à la magistrature fédérale en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués par le paragraphe 76(2) de la *Loi sur les juges*, est l'administrateur général de la Cour canadienne de l'impôt. Le commissaire à la magistrature fédérale relève du ministre de la Justice. Le greffier, en tant que fonctionnaire principal de la Cour, est responsable de l'administration de la Cour.

Accès à l'information

- Améliorer l'accès à l'information juridique et la compréhension des règles et des procédures de la Cour canadienne de l'impôt.

Il est entendu que sans le renouvellement de notre système de gestion de l'information, il nous sera difficile de déterminer adéquatement dans quelle mesure les résultats escomptés sont atteints.

B. Vue d'ensemble du Ministère

Mandat

Le Programme fournit des services administratifs à la Cour canadienne de l'impôt qui a compétence exclusive pour entendre les renvois et les appels portés devant elle sur les questions découlant de l'application de la Loi de l'impôt sur le revenu, du Régime de pensions du Canada, de la Loi sur la sécurité de la vieillesse, de la Loi de l'impôt sur les revenus pétroliers, de la Loi sur l'assurance-chômage, de la Loi sur l'assurance-emploi, de la partie IX de la Loi sur la taxe d'accise et de la Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels. De plus, la Cour a compétence exclusive pour entendre les appels portés devant elle sur des questions découlant de l'application de la Loi sur les allocations aux anciens combattants et de la Loi sur les avantages liés à la guerre pour les anciens combattants de la marine marchande et les civils dans la mesure prévue par l'article 33 de la Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

Objectif du Programme

L'objectif du Programme est de veiller au fonctionnement d'un tribunal indépendant et d'accès facile en vue d'assurer le règlement rapide des différends entre les justiciables et le gouvernement du Canada sur des questions découlant de l'application de la Loi sur la Cour canadienne de l'impôt ou toute autre disposition législative en vertu de laquelle la Cour a compétence exclusive.

Description du Programme

Le Greffe de la Cour canadienne de l'impôt fournit des services à ses juges. Ces services comprennent le traitement des appels et l'établissement ordonné, efficace et en temps utile du rôle pour tout le Canada aussi bien que l'apport de conseils et d'aide aux parties aux litiges, à leurs représentants et au public relativement aux

Changement organisationnel

- Mettre en oeuvre des stratégies afin d'assurer une gestion efficace de l'aspect humain relatif au renouvellement de nos services.

Service à la clientèle

- Assurer un service à la clientèle conformément aux principes fondamentaux auxquels la Cour adhère, soit : l'accès à la justice pour tous les Canadiens et les Canadiennes, l'efficacité de nos services, l'équité et l'indépendance judiciaire.

Accès à l'information

- Mettre en place des mécanismes efficaces afin de donner à tous nos employés, nos clients internes et externes ainsi qu'à nos partenaires, accès à l'information juridique produite par la Cour canadienne de l'impôt.

Résultats escomptés

Gestion de l'information

- Accroître l'efficacité du processus de gestion des appels afin de le rendre plus abordable et mieux adapté aux besoins de nos clients.
- Améliorer la qualité de l'information générée au sein de la Cour afin que les gestionnaires puissent appuyer leurs décisions sur des données plus fiables et complètes.

Changement organisationnel

- Assurer le succès de la mise en oeuvre des initiatives de renouvellement grâce à la participation et à l'engagement de tous les gestionnaires et employés de la Cour.

Service à la clientèle

- Accroître la participation du public dans l'amélioration de l'aspect administratif de notre processus de gestion des appels.

A. Sommaire des plans et des priorités du Ministère

Au cours de la prochaine année, le mandat et les activités de la Cour canadienne de l'impôt pourraient être réorganisées en profondeur à la suite du dépôt du Rapport du Vérificateur général.

Les plans et les priorités de la Cour ont donc été arrêtés en tenant compte de ces changements potentiels. C'est pourquoi l'ensemble des priorités de la Cour vise essentiellement l'exercice 1997-1998.

Au cours de la prochaine année, la Cour canadienne de l'impôt s'engage à poursuivre sa priorité ultime, soit de renouveler ses services. Nous croyons fermement que le remaniement de notre processus de gestion des appels et l'amélioration de notre gestion de l'information nous permettront de devenir plus efficaces et plus accessibles et d'être capables de fournir de meilleurs résultats en tout temps et de manière économique.

La modernisation de notre système et processus de gestion des appels vise à mieux répondre aux besoins tant actuels que futurs des Canadiens et des Canadiennes. Le Plan de gestion de l'information nous servira de carte de route dans la réalisation de notre grand objectif. En outre, le Plan servira à orienter la Cour dans la gestion de son information et dans la mise en oeuvre d'initiatives de renouvellement. Nos priorités sont issues de ce Plan.

Priorités

Gestion de l'information

- Assurer une meilleure planification de l'information et l'utilisation accrue de la technologie afin d'offrir à nos clients des services plus accessibles qui répondent mieux à leurs besoins.
- Implanter un système de données rigoureuses pour aider la haute direction à prendre des décisions éclairées sur les opérations et l'administration de la Cour.

UN MESSAGE DU GREFFIER DE LA COUR CANADIENNE DE L'IMPÔT

La Cour canadienne de l'impôt a toujours participé à l'amélioration de l'appareil judiciaire. À ce titre, nous avons déployé beaucoup d'efforts aux cours des dernières années pour offrir à tous les Canadiens et Canadiennes un tribunal pour régler leurs différends en matière d'impôt, devant un décideur indépendant et impartial. L'accès à la justice, l'efficacité, l'équité et l'indépendance judiciaire sont des valeurs fondamentales qui font partie de la tradition de la Cour canadienne de l'impôt. Ces valeurs sont enchâssées dans notre énoncé de mission et guident nos actions de tous les jours.

Plusieurs de nos initiatives passées reflètent notre engagement face à ces valeurs. Au cours de l'exercice 1996-1997, nous avons mené des consultations auprès de nos clients et de nos partenaires pour mieux répondre à leurs besoins, nous avons simplifié nos procédures de dépôt de documents et adopté plusieurs démarches pour accélérer les affaires et réduire les frais de litige.

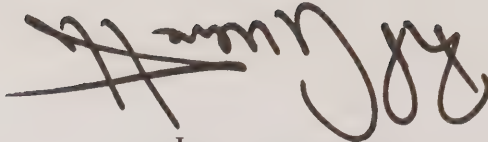
Des compressions budgétaires constantes et un système de gestion des appels désuet et onéreux à maintenir nous ont amené à effectuer, en 1995, une étude stratégique portant sur l'efficacité de notre gestion de l'information. Les résultats de cette étude sont venus confirmer qu'il était nécessaire d'améliorer notre façon de faire les choses et ce, par le renouvellement de nos services. C'est donc en réponse à cette priorité ultime qu'il a été décidé, au cours de l'année 1996, de procéder à la mise en oeuvre du Plan de gestion de l'information, issu de l'Étude stratégique. Cependant, au cours de la même période, le Bureau du Vérificateur général a reçu le mandat d'examiner les avantages potentiels d'une fusion de la Section de la première instance de la Cour fédérale du Canada et de la Cour canadienne de l'impôt. Nous avons donc jugé opportun de retarder la mise en oeuvre du Plan de gestion de l'information jusqu'à ce que le Rapport du Vérificateur général, initialement prévu pour le printemps de 1996, soit présenté au ministre de la Justice.

La diffusion du Rapport du Vérificateur général a été reportée à une date ultérieure encore indéterminée. Cependant, tout laisse présager que les conclusions de ce rapport ne seront divulguées que beaucoup plus tard au cours du prochain exercice. Or, puisque nous sommes engagés à appuyer l'objectif du gouvernement d'utiliser à bon escient l'argent des contribuables pour offrir des services de qualité à tous les Canadiens et Canadiennes, nous participerons donc, pendant cette période d'attente, à cet effort collectif. Ainsi, au cours des prochains mois, nous travaillerons à l'atteinte de notre priorité ultime de *renouveler nos services*. La mise sur pied de notre Plan de gestion de l'information donnera le coup d'envoi à cette initiative d'envergure. Chemin faisant, nous examinerons notre rendement et nous veillerons à ce que la poursuite de nos objectifs ne nous fasse jamais perdre de vue nos grands principes directeurs soit :

Justice pour tous, Efficacité, Équité et Indépendance judiciaire.

Le greffier de la Cour canadienne de l'impôt

R. P. Guenette



Un message du greffier de la Cour canadienne de l'impôt

Section I : Plan ministériel

A. Sommaire des plans et des priorités du Ministère	5
• Priorités	5
• Résultats escomptés	6
B. Vue d'ensemble du Ministère	7
• Mandat	7
• Objectif du Programme	7
• Description du Programme	7
• Énoncé de mission	8
• Structure organisationnelle relative à l'exécution du Programme	8
• Plans des ressources et tableaux financiers	9-10

C. Détails du Plan par secteur d'activité	10
• Objectifs des secteurs d'activité	10
• Contexte opérationnel	11
• Autres facteurs externes qui influent sur le Programme	12
• Initiatives clés	12
• Résultats escomptés	14

Section II : Rendement du Ministère

A. Sommaire du rendement du Ministère	15
B. Vue d'ensemble du Ministère	15
C. Détails par secteur d'activité	16

Section III : Renseignements supplémentaires

Appendice 1 - Organisation	20
Appendice 2 - Besoins en personnel	21
Appendice 3 - Détails des besoins financiers par article	22
Appendice 4 - Données sur les appels et les demandes	23-25

Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs. Les renseignements figurant dans ce document sont présentés conformément à la nouvelle philosophie découlant de la Réforme du Budget des dépenses. La Partie III de 1997-1998 a donc été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement.

Le document est conçu de façon à en faciliter la lecture. La Partie III est divisée en trois sections :

- **Section I - Plan ministériel** présente une vue d'ensemble du Programme, un résumé des initiatives pour le prochain exercice et les résultats escomptés. Cette section renferme également des renseignements sur les autorisations de dépenser, telles que décrites dans la Partie II du Budget des dépenses.
- **Section II - Rendement du Ministère** renferme des renseignements sur le rendement du Programme et les finances pour l'exercice 1995-1996.
- **Section III - Renseignements supplémentaires** renferme de l'information plus détaillée, principalement sur le rendement et les plans financiers.

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein (ETP).

Budget des dépenses 1997-1998

Partie III

Cour canadienne de l'impôt



Le ministre de la Justice et le
procureur général du Canada

Alan Rock

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-72
ISBN 0-660-60114-1



Cour canadienne
de l'impôt



Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

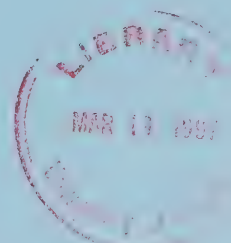


A1
N
E 77

Government
Publication



Transport Canada



1997-98
Estimates

A Report on Plans and Priorities
Pilot Document

ISBN 0-660-60096-X



9 780660 600963

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-48
ISBN 0-660-60096-X

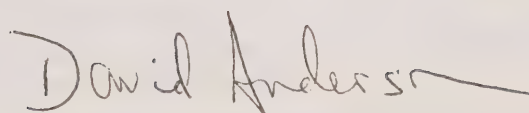


Transport Canada

1997–98
Estimates

A Report on Plans and Priorities
Pilot Document

Approved

A handwritten signature in dark ink, reading "David Anderson", with a long horizontal flourish extending to the right.

Minister of Transport

Foreward

The Improved Reporting to Parliament Project (IRPP) was established within the Treasury Board Secretariat to improve the Expenditure Management information provided to Parliament, and to update the processes used to prepare this information. This is part of a broader initiative to increase the results orientation and increase the transparency of information provided to Parliament known as "Getting Government Right".

During the period from August 1995 to December 1996, extensive consultations were held with members of Parliament and other key stakeholders to examine options to improve the information provided to Parliament. A clear requirement was identified to improve performance information and to provide planning information that is results oriented, longer term and more strategic in focus, and clearly communicated.

The IRPP has unfolded in three phases. In March, 1996, six departments tabled revised Part III of the Main Estimates documents. These documents responded to requirements to provide a better focus on planning and performance information.

In June 1996, the House of Commons gave its concurrence to expand the pilot project and to test the tabling of separate planning and performance documents. In October, 1996, sixteen departments tabled performance reports as phase two of the IRPP. These performance reports have been evaluated and found to provide relevant and timely information, with broad support for providing separate performance reports on an ongoing basis.

The Report on Plans and Priorities is being tabled by the same sixteen pilot departments as phase three of the IRPP. These documents, and the separation of planning and performance information will be assessed, and if Parliament agrees, all departments and agencies will move to a spring Report on Plans and Priorities, and a fall Performance Report, with the first complete package of separate performance reports beginning in the fall of 1997.

These documents are available electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs.sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions about this document, or the Improved Reporting to Parliament Project, can be directed to the TBS Internet site, or to:

Expenditure Management Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Canada
K1A 0R5
Telephone: (613) 957-2612

Table of Contents

Message from the Minister of Transport	1
1.0 Key Plans, Priorities and Strategies	
1.1 A Transportation Policy Framework	3
1.2 Commercialization	4
1.3 Subsidy Reduction	6
1.4 Safety	7
2.0 Background	
2.1 A Bit of History	9
2.2 Roles and Responsibilities	9
2.3 New Transport Canada Business Line and Organizational Structure	10
2.4 Transportation Agencies	10
2.5 Partners and Clients	11
2.6 New Mission	11
2.7 Strategic Objectives	12
2.8 Changes on the International Front	12
2.9 Transportation Projections	13
2.10 Work of Parliamentary Committees	13
2.11 Financial Overview	14
3.0 Details by Business Line	
3.1 Policy	16
3.2 Safety and Security	19
3.3 Programs and Divestiture	27
3.4 Departmental Administration	32
4.0 Supplementary Information	
Appendix 1 — Department Spending Authorities	34
Appendix 2 — Organization	35
Appendix 3 — Capital Projects	37
Appendix 4 — Additional Financial Information	40
Appendix 5 — Statutes Administered by Transport Canada	46
Appendix 6 — References and Departmental Contacts	48
Index	52

A Message from the Minister of Transport

Sixty years ago, C.D. Howe was appointed to run a new Ministry of Transport. Many of the challenges he faced then are not so different from the concerns we have today — ensuring safety, working more efficiently and reducing costs to the taxpayer.

In C.D. Howe's day, government policy was concerned primarily with building up the country's transportation infrastructure and operating major segments of the system. That approach was necessary when the system was developing. Today, that kind of involvement is difficult, if not impossible. Now, rather than building the country's infrastructure, we are modernizing its operation.

Over the past several years, Transport Canada has worked diligently to streamline Canada's transportation system. We've seen the commercialization of air navigation services. We introduced the National Airports Policy, transferring control of airports to local groups, communities and other interests. Our National Marine Policy will bring the same commercial focus to the ports system, the St. Lawrence Seaway and ferry services. Putting CN into the private sector was an important step in our government's plan for modernizing rail transportation. Combined, these policies foster a competitive transportation industry with the maximum possible choice for the travelling public. These changes will help Canada's transportation system stay competitive well into the future.

This report talks about the plans and strategies that will build a new restructured and revitalized Transport Canada — one with new priorities for Canada's transportation system, one that will move out of operations to concentrate on setting policy and establishing standards for safety and security. Transport Canada will still be there as a partner to ensure the smooth operation of the system, but we won't be there to solve what are essentially commercial problems.

Much has changed over the years, but one thing has remained constant: Transport Canada's total commitment to safety. That stays. That will not change.

A handwritten signature in dark ink, reading "David Anderson" with a long, sweeping horizontal line extending to the right.

The Honourable David Anderson, P.C., M.P.
Minister of Transport

1.0 Key Plans, Priorities and Strategies

In its 1996–97 Part III of the Estimates, Transport Canada outlined its strategic plan:

- ▶ to set a new policy framework for transportation;
- ▶ to commercialize many of its own operations;
- ▶ to eliminate or reduce transportation subsidies by generating more revenue and improving efficiency; and
- ▶ to take these steps without compromising the safety and efficiency of the transportation system.

This plan is on track, and its main elements are well under way. The National Airports Policy and the National Marine Policy have been announced and are being implemented. The Department has sold CN for \$2.16 billion and transferred the air navigation system to NAV CANADA for \$1.5 billion. Transport Canada has also eliminated massive transportation subsidies. What lies ahead is the detailed work: case-by-case negotiations, and implementation and finalization of arrangements with our new partners. The strategic plan is modified as new issues arise, but the Department's overall direction remains the same: to modernize Canada's transportation system.

This modernization process should help to fulfill this government's commitment to "Getting Government Right." With this aim in mind, Transport Canada has reorganized to focus effectively on its clients and their needs. It has outlined the key results it expects to achieve and how it plans to meet its objectives. The challenge, in 1997–98, is to build a new Transport Canada, one that will provide Canadians with the best transportation system possible.

1.1 A Transportation Policy Framework

Transport Canada's policy framework for transportation will:

- ▶ encourage a competitive transportation system that will meet the essential needs of Canadians; and
- ▶ foster the development of a strong, competitive transportation industry.

Transport Canada's transportation framework focuses on achieving a safe, reliable and affordable transportation system that actively supports job creation through trade and tourism.

The implementation of the National Airports Policy is well in hand; initiatives under the National Marine Policy are beginning, and the *Canada Transportation Act* and the *Civil Air Navigation Services Act* have been enacted (1996). By 1997–98, the strategic initiative will be well on its way. What remains is the follow-through — the implementation of the initiative's many commercialization and subsidy-reduction measures. Part of this task is to evaluate the new arrangements in order to ensure the continued safety and security of the transportation system.

1.2 Commercialization

Commercialization allows the introduction of market “best practices” and sound business management principles into traditional government activities — a change that can bring about numerous advantages:

- ▮ services that respond better and more quickly to local needs;
- ▮ access to private financing;
- ▮ a faster approval process;
- ▮ the introduction of new high-efficiency practices and technologies; and
- ▮ decreased costs to the taxpayer.

National Airports Policy (see page 28): By the end of 1997–98, 88% of the 137 airports whose ownership and/or operations are to be transferred to communities will have been handed over. In 1998–99, Transport Canada will survey the users of these airports to determine if services meet their needs and expectations, and how user costs have increased or decreased.

Ports (see page 30): The proposed *Canada Marine Act* provides for the incorporation of Canada's major ports as Canada Port Authorities in 1997–98. The transfer of regional ports to other governments, community groups or private interests began in 1996–97. Over the course of the six-year program, Transport Canada will transfer over 500 ports while retaining control over a residual number of remote port sites (271 still remain to be transferred).

1.0 KEY PLANS, PRIORITIES AND STRATEGIES

The Great Lakes-St. Lawrence Seaway system (see page 17): The National Marine Policy called for the St. Lawrence Seaway to become more cost-effective and competitive. The Minister has signed a letter of intent with a consortium of Seaway users that hopes to establish a not-for-profit corporation in 1997-98 to manage and operate the Seaway. The proposed *Canada Marine Act* includes a provision allowing for this new administrative structure. In addition, the Canadian and U.S. governments will look at ways to improve their joint administration and management of the Seaway system.

Ferry services (see page 18): Two Bay of Fundy ferry routes will be transferred from Marine Atlantic to a private operator in the spring of 1997. The federal subsidy to this service will be eliminated after three years. In accordance with the agreement, the opening of the Confederation Bridge will end the subsidized ferry service between Cape Tormentine, New Brunswick and Borden, Prince Edward Island.

*Commercializing the transportation system
will ensure its ability to respond to changing
demands and new technologies.*

Pilotage (see page 23): The proposed *Canada Marine Act* contains provisions that would allow the Pilotage Authorities to exert greater control over their financial performance and provide a more cost-effective and efficient service. In addition, a review of major issues will take place in 1997. This should help resolve outstanding problems as quickly as possible. The aim is to ensure that by 1998, costs for pilotage services will be entirely recovered in all regions of the country.

Ship inspection delegation (see page 22): In 1997-98, Transport Canada plans to delegate some inspection responsibilities to specialized groups. These groups must meet selection criteria and be willing to enter into formal agreements with Transport Canada. Inspections will be carried out on the basis of guidelines developed by the International Maritime Organization. Transport Canada will ensure that monitoring systems are in place to meet safety and environmental concerns. The change depends on the passage of amendments to the *Canada Shipping Act* that would come into force by the beginning of 1998.

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

Sale of hopper cars (see page 18): In the 1996 budget, the government announced its intention to sell the 13,000 government-owned grain hopper cars. In 1997, Transport Canada will continue to work with industry stakeholders to develop an appropriate commercialization approach.

Air navigation system (see page 22): On November 1, 1996, Transport Canada sold the air navigation system to NAV CANADA, a not-for-profit private corporation, for \$1.5 billion. Commercializing the air navigation system will increase its ability to respond to changing demands and new technologies, maintain safety and reduce costs to the taxpayer. Transport Canada will carry out safety inspections and audits of the new corporation in order to ensure compliance with regulations. In addition, Transport Canada will develop an evaluation framework to determine whether the objectives of the transfer have been achieved.

Motor Vehicle Test Centre: In 1996, the Motor Vehicle Test Centre in Blainville, Quebec, was converted to a government-owned/contractor-operated (GOCO) undertaking. This arrangement allows the contractor to market the test centre and better respond to the needs of its customers, whether they be private sector or other levels of government, leaving Transport Canada free to focus on setting and enforcing safety standards. In 1999–2000 (year four of the five-year contract), the contract will be examined to assess whether the GOCO arrangement is the most advantageous for all parties, on the basis of cost-effectiveness and quality of work.

1.3 Subsidy Reduction

In the past, the federal government has subsidized the transportation system in a number of ways. Transport Canada is now moving toward a system that shifts more of the costs of the transportation system from the general taxpayer to users who benefit directly from the system. In areas where the subsidy has been part of the direct costs of operating a particular service, commercialization will result in an eventual elimination of subsidies. If, on the other hand, Transport Canada must continue to provide a particular service, the Department will actively work on recovering the costs in question.

*Transport Canada
is moving
towards a system
that shifts more
of the costs of the
transportation
system from the
general taxpayer
to users who
directly benefit
from the system.*

1.0 KEY PLANS, PRIORITIES AND STRATEGIES

In the future, subsidized transportation services will result mainly from constitutional obligations, the need to continue serving isolated communities, or questions of safety or security. These services could include ferries, branch lines and highway programs with the provinces. Major subsidy reduction initiatives such as the elimination of the *Western Grain Transportation Act*, the *Atlantic Rate Freight Assistance Act* and the *Maritime Freight Rates Act* have already been completed.

Revenue generation: The Department must find new ways of generating revenue in order to ensure that the Canadian transportation system remains safe, efficient and affordable, and that a greater share of the cost of providing the system is borne by the users rather than the general taxpayer. Following the increases implemented in 1995, and in preparation for increases in 1996, it became clear that many existing fees were based on practices that were out of date. As a result, the Department conducted a full review of aviation regulation and ship safety fees in order to establish equitable fee structures based on up-to-date services.

1.4 Safety

While the Department's role, size and organization have changed significantly, its commitment to the safety of the transportation system has not. Transport Canada will continue to monitor the safety of the transportation system. Appropriate levels of safety will be maintained through regulations, standards and alternatives to regulation. In 1997-98, the Department will focus on the following areas:

- ▶ continuing to modernize legislation such as the *Canada Shipping Act* and the *Transport of Dangerous Goods Regulations*;
- ▶ putting in place a strategic safety plan with a framework for accountability and performance, which will allow the development and implementation of safety programs and the measurement of their effectiveness;
- ▶ working with aerodrome operators and police forces to ensure a smooth transition to alternative policing and security arrangements at international airports after RCMP security services are withdrawn in 1997-98; Transport Canada regulations will require aerodrome operators to begin providing these services;
- ▶ working on a comprehensive initiative to make Canada's roads the safest in the world by the year 2001;
- ▶ monitoring newly commercialized entities such as NAV CANADA and transferred airports;

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

- ▶ effecting the smooth transfer of existing security screening equipment and of the responsibility for its future acquisition and maintenance to the air carrier industry; and
- ▶ implementing a Regulatory Affairs Management Framework that documents policies, plans and procedures, and systematically promotes reduced and simplified regulatory activity.

***Through all the change over the years, one thing has remained constant
— Transport Canada's total commitment to safety.***

2.0 Background and Operating Context

2.1 A Bit of History...

The *British North America Act* assigned the responsibility of regulating transportation to the federal government. At that time, areas of responsibility included beacons, buoys, lighthouses, navigation, shipping and ferries between two provinces or between Canada and other countries. Later innovations — motor vehicles and aircraft, especially — required the development of sophisticated transportation infrastructure. These increased responsibilities led to the establishment of the Department of Transport in 1936. The founding legislation, the *Department of Transport Act*, combined functions of the Department of Railways and Canals, the Department of Marine, and the Civil Aviation Branch of the Department of National Defence.

Transport Canada, in the interests of safety and efficiency, is now responsible for co-ordinating and regulating aeronautics, navigation, shipping facilities, motor vehicles, ferries, railways and canals connecting provinces or connecting a province with any foreign country.

2.2 Roles and Responsibilities

Policy	► Focus on efficiency, competitiveness, safety, security, environment and intermodal integration
Regulatory	► Develop legislation, regulations and standards ► Develop alternatives to regulations ► Perform inspections and testing to ensure industry compliance ► License the industry ► Oversee the commercialized St. Lawrence Seaway, port, airport and air navigation systems
Operations	► Divest most operations (airports, ports, air navigation system) ► Honour constitutional obligations
Landlord	► Lease management of Crown-owned airports to community-based operators, who will be responsible for their financial and operational management
Financial support	► Provide financial support to Crown corporations, other levels of government and private organizations, in limited instances, to further their goals of providing transportation services

2.3 New Transport Canada Business Line and Organizational Structure

The new Transport Canada business line structure becomes effective April 1, 1997. The former activity structure responded to the needs of the Department's large operational arms in air, marine and surface modes. The Department has undergone substantial changes, and the new business line structure recognizes this fact. By commercializing and divesting airports, the air navigation system, and ports and harbours, and by transferring the Canadian Coast Guard to the Department of Fisheries and Oceans, Transport Canada has moved away from direct involvement in the operation of the transportation system. The four new business lines focus on the new roles of the Department:

- ▀ **Policy:** to develop and monitor policies to support an efficient transportation system;
- ▀ **Safety and Security:** to develop and monitor legislation and regulations supporting safe and secure transportation;
- ▀ **Programs and Divestiture:** to divest airports and ports and operate the remainder of the transportation system owned by the Department; and
- ▀ **Departmental Administration:** to support departmental operations.

Although the business line structure follows the Department's main roles, Transport Canada's new organizational structure, which was put in place in 1996, reflects a more multi-modal and geographical orientation. At national headquarters, Assistant Deputy Ministers of Policy, Safety and Security, Programs and Divestiture and Corporate Services, will set national programs, policies and standards. Directors General in five regions (Atlantic, Quebec, Ontario, Prairie and Northern, and Pacific) will apply these programs, policies and standards in their geographical area. This structure provides a central point of contact in each region for the Department's clients and stakeholders.

2.4 Transportation Agencies

In addition to Transport Canada, a number of agencies are involved in transportation:

The **Canadian Transportation Agency** (formerly called the National Transportation Agency) is responsible for the economic regulation of transportation. It reports to Parliament through the Minister of Transport and produces its own Part III.

The **Civil Aviation Tribunal** is an independent body that responds to requests from the aviation community to review enforcement and licencing decisions made by the Minister of Transport under the *Aeronautics Act*. It reports to Parliament through the Minister of Transport and produces its own Part III.

The **Transportation Safety Board of Canada** is an independent Board that reports to Parliament through the President of the Queen's Privy Council. It does not form part of the

2.0 BACKGROUND AND OPERATING CONTEXT

transportation portfolio, because it investigates and reports on transportation system failures in areas regulated by Transport Canada.

2.5 Partners and Clients

Transport Canada works in partnership with other federal government departments (for example, Fisheries and Oceans in marine safety). It also works with provincial and municipal governments, particularly in the development and enforcement of traffic regulations and the maintenance of the highway system.

Transport Canada's most important client group is the Canadian public, which expects the transportation system to be safe, accessible and affordable. The Department works closely with transportation sector industries (e.g. carriers, shippers, manufacturers, emergency response organizations and firms involved in transportation infrastructure), which expect the fair application of regulations and the development of policies to enhance their viability.

2.6 New Mission

Canadians want and need a transportation system that is safe, efficient, affordable, integrated and environmentally friendly — the best in the world. In the past, Transport Canada has played a key role in delivering that system, not only through various policies and programs, but also by financing, operating and regulating major elements of Canada's transportation infrastructure.

But that key role is changing. Transport Canada is modernizing to respond to the needs of Canadian society and to meet this government's agenda of streamlined federal operations. The role of the new Transport Canada will be to develop up-to-date, relevant transportation policies and legislation and to maintain a high level of safety and security. This modernization is reflected in Transport Canada's new mission and strategic objectives.

Mission: To develop and administer policies, regulations and services for the best possible transportation system.

2.7 Strategic Objectives

To ensure high standards for a safe transportation system through:

- ▮ a comprehensive and progressive regulatory framework and standards; and
- ▮ effective certification, monitoring, inspection and compliance programs.

To contribute to Canada's prosperity through:

- ▮ up-to-date policies;
- ▮ the removal of institutional and legislative barriers; and
- ▮ selective funding of key elements of the system.

To protect the physical environment by:

- ▮ evaluating the impacts of policy and regulatory decisions on the environment; and
- ▮ promoting and meeting environmental standards.

To work with partners and clients through:

- ▮ effective consultation on transportation initiatives; and
- ▮ the implementation and management of joint undertakings.

To strengthen our services by:

- ▮ understanding our clients' needs; and
- ▮ providing decision making as close as possible to the clients.

To provide a challenging and supportive work environment by:

- ▮ treating people with trust and respect;
- ▮ developing and implementing effective human resource strategies; and
- ▮ providing a reward and recognition system consistent with our values.

2.8 Changes on the International Front

Major changes are occurring on the international front, particularly in the move towards economic globalization. Especially since the mid-1980s, the increased openness of the Canadian economy has advanced the economic restructuring that was already underway. Lowered trade barriers under the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT), the Canada-U.S. Free Trade Agreement and the North American Free Trade Agreement (NAFTA) are changing both what we produce and how we produce it. There are signs of this trend emerging in the transportation sector: the signing of the Open Skies agreement in February 1995; the current negotiations to improve bi-national co-operation in managing the Seaway system; and the working groups that are developing harmonized standards and regulations (for example,

2.0 BACKGROUND AND OPERATING CONTEXT

Canada/U.S./Mexico commercial vehicle regulation and standards under NAFTA). Each advancement will help to make Canadian industry competitive in the new global market.

2.9 Transportation Projections

Canada can expect overall growth in the transportation sector of up to 3% per year for the period 1997–2006. Trends include the following:

- ▮ employment gains should average about 1.5% per year;
- ▮ passenger air travel will grow by about 3% per year;
- ▮ passenger rail travel is expected to remain flat;
- ▮ trucking will grow by about 2–3% per year from mid-1996 onward;
- ▮ rail traffic growth will be limited, about 1% per year; and
- ▮ Seaway traffic will maintain its 1995–96 levels.

2.10 Work of Parliamentary Committees

In 1997, the Standing Committee on Transport is expected to table a report outlining the results of its consultations on the renewal of the national highway system. In addition, the following key legislation is expected to come under review or revision:

- ▮ In 1997–98, Parliament will examine amendments to the *Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act* to improve the legislation and respond to recommendations arising from both a recently completed statutory review of the Act and Justice Virgil Moshansky's inquiry into the Air Ontario crash at Dryden, Ontario.
- ▮ The *Canada Shipping Act* will be overhauled to reflect the realities of shipping as we near the 21st century, and to reduce the administrative and regulatory burdens it currently imposes. The revised Act will also better define the roles and responsibilities of Transport Canada and the Department of Fisheries and Oceans, particularly in the area of marine safety. Given the size and complexity of this Act and the demands of the shipping industry for immediate action, the overhaul has been divided into two reform packages. One is to be completed during 1997–98, with a final amendment package to be completed during 1998–99.
- ▮ The proposed *Canada Marine Act*, expected to be passed in 1997, will provide a new administrative structure for the Canadian pilotage authorities, the St. Lawrence Seaway and the Canadian port system.

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

2.11 Financial Overview

Departmental Overview				
(millions of dollars)	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Gross planned expenditures	2,884.0	2,098.9	1,528.4	969.4
Revenue credited to the Vote	(1,078.8)	(367.8)	(289.7)	(313.5)
Total Main Estimates	1,805.2	1,731.1	1,238.7	655.9
Less revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	(25.7)	(796.9)	(483.5)	(8.9)
Plus estimated cost of services by other departments	239.7	46.9	46.9	46.9
Net Cost of the Department	2,019.2	981.1	802.1	693.9

* Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

Expenditures will decrease as a result of the following initiatives:

- ▶ The commercialization of the air navigation system. For a period of up to two years, the Department will be collecting the Air Transportation Tax as CRF revenue and making a statutory payment to NAV CANADA until NAV CANADA implements a fee structure to replace it.
- ▶ The divestiture of airports (see page 28), harbours and ports (see page 30).
- ▶ Reductions to Crown corporations because of efficiency measures implemented by VIA Rail and Marine Atlantic and the privatization of ferry services previously provided by Marine Atlantic (see page 18).
- ▶ The general decrease in the size of the Department.

It should be noted that because Transport Canada will be implementing a new business line structure in 1997-98, many financial tables show no comparative 1996-97 figures.

2.0 BACKGROUND AND OPERATING CONTEXT

Planned Expenditure Detail by Business Line for 1997–98

(millions of dollars)	FTE's	Operating	Capital	Grants and Contributions	Crown Corporations	Gross Voted	Statutory Items ⁽¹⁾	Gross Planned Expenditures	Less Revenue Credited to the Vote	Total Planned Expenditures
Business Lines										
Policy	210	23.1	2.6	59.9	339.4	425.0	—	425.0	—	425.0
Safety and Security	2,598	251.8	16.1	12.1	—	280.0	—	280.0	(58.7)	221.3
Programs and Divestiture	1,325	180.8	80.9	335.5	—	597.2	722.7	1,319.9	(299.8)	1,020.1
Departmental Administration	763	64.9	6.6	2.5	—	74.0	—	74.0	(9.3)	64.7
Total Planned Expenditures	4,896	520.6	106.2	410.0	339.4	1,376.2	722.7	2,098.9	(367.8)	1,731.1

(1) Does not include contributions to employee benefit plans or Minister's allowances, which are allocated to operating expenditures.

Gross Planned Expenditures by Business Line for the Planning Period

(millions of dollars)	Main Estimates 1997–98	Planned 1998–99	Planned 1999–2000
Business Lines			
Policy	425.0	336.5	330.2
Safety and Security	280.0	290.6	276.8
Programs and Divestiture	1,319.9	842.3	306.5
Departmental Administration	74.0	59.1	55.9
Total	2,098.9	1,528.5	969.4

3.0 Details by Business Line

3.1 Policy

Planned Expenditures by Service Line			
(millions of dollars)	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Expenditures by Service Line			
Transportation Policy *	415.4	327.3	321.0
System Monitoring and Analysis	9.6	9.2	9.2
Total	425.0	336.5	330.2
* includes the following Crown Corporations			
VIA Rail	216.2	170.0	170.0
Marine Atlantic	91.3	50.2	40.2
Canada Ports Corporation	—	—	—
St. Lawrence Seaway Authority	2.0	—	—
Jacques Cartier and Champlain Bridges	29.9	22.4	37.9
	339.4	242.6	248.1

Objective: Policies that support a competitive, efficient and effective Canadian transportation system.

Key Results: The Policy business line works toward the following aims:

- ▶ an efficient and effective Canadian transportation system contributing to Canada's prosperity; and
- ▶ policies contributing to decreased costs/prices and effective transportation services (e.g. reducing the regulatory burden on rail service in the *Canada Transportation Act*).

Context: The present Policy business line is made up of most of the former Policy and Co-ordination activity, with the following exceptions:

- ▶ The Research and Development sub-activity in the former Policy and Co-ordination activity now belongs to the Safety and Security business line.

3.0 DETAILS BY BUSINESS LINE

- ▶ Subsidy programs relating to highways and bridges are now part of the Programs and Divestiture business line.
- ▶ The Western Grain Transportation Office and the program evaluation function, originally part of the Departmental Administration activity, now belong to the Policy business line.

Divestiture of Operations: Transport Canada is committed to making the transportation system more efficient by taking advantage of commercial “best practices.” The Policy business line has developed a policy framework that will result in the transfer of the transportation system from the federal government to other entities. The divestiture of airports under the National Airports Policy and of ports under the National Marine Policy are under way. Initiatives such as the transfer of ferry services and of the St. Lawrence Seaway under the National Marine Policy and the sale of government-owned grain hopper cars will help the Department reach its goals.

Plans and Strategies

1. The Great Lakes-St. Lawrence Seaway System

Transport Canada’s plans include the following:

- ▶ transfer of control to the user group in 1997–98;
- ▶ reduced operating costs; regular toll adjustments and lower risk of a requirement for government support; and
- ▶ improved bi-national co-operation in 1997–98.

In July 1996, Transport Canada and a consortium of major Seaway users signed a letter of intent to establish a not-for-profit corporation to operate the St. Lawrence Seaway system. While the Crown would retain ownership of all Seaway fixed assets, including lands, the management of the Seaway would be taken over by the corporation. The management agreement will include incentives for the corporation to significantly reduce the operating costs of the Seaway. The proposed *Canada Marine Act* includes provisions for this new administrative structure.

In addition, the Canadian and U.S. governments have established a working group to examine the administration and management of their services in the Great Lakes-St. Lawrence Seaway system. The working group will explore a more integrated and co-operative approach in order to reduce user costs and increase the system’s competitiveness. One option is the creation of a new bi-national agency to replace the Ottawa-based St. Lawrence Seaway Authority and the Washington-based St. Lawrence Seaway Development Corporation. Joining the two bodies could reduce costs and make better use of the resources committed to the system.

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

2. Ferry Services

Canada's trade relations and tourism industry depend on a marine transportation system that is efficient and responsive to the needs of its users. Marine ferry services subsidized by the Canadian public should be made as cost-effective as possible. Transport Canada will continue to regulate the safety of ferry services and carry out the services for which it is constitutionally responsible. It will also provide services to remote communities.

A number of events will affect the subsidies paid to Marine Atlantic Incorporated. First, in accordance with the agreement, the opening of the Confederation Bridge between P.E.I. and New Brunswick will end the Cape Tormentine-Borden ferry service, effective May 31, 1997. The Bay of Fundy ferry services (between Digby, N.S. and Saint John, N.B., and between Yarmouth, N.S. and Bar Harbor, Maine) will be privatized as of March 31, 1997, and federal subsidies will be eliminated after three years. Transport Canada intends to negotiate with provincial authorities and other interested parties to transfer ferry operations. For example, transferring the Labrador ferry to Newfoundland could leave the province with more direct control of services while meeting the constitutional obligations via an up-front payment.

Marine Atlantic will also explore new vessel management and procurement practices and take steps to streamline its services, matching the operating season of its vessels to traffic demand. The proposed *Canada Marine Act* will allow the Minister to enter into agreements with the private sector or other levels of government for the takeover of services now provided by Marine Atlantic.

3. Sale of Hopper Cars

In the 1996 budget, the government announced its intention to sell 13,000 government-owned grain hopper cars, as part of grain transportation reform and the government's commitment to commercialize government operations wherever feasible. In 1997-98, Transport Canada plans to finalize the disposal process and the terms and conditions for the sale of the hopper cars. The proceeds from the sale of the cars will depend on the final terms and conditions.

4. Evaluation of Policies

The National Airports Policy and the National Marine Policy, which are commercializing the airports and ports systems, will need to undergo evaluation. Have they led to greater community involvement and control? Are the systems more responsive to user needs and meeting cost and operational criteria? In 1998-99, the Department will undertake a survey of airport users in order to evaluate the results of the handover. Similar evaluation plans will likely be developed for the National Marine Policy and the newly transferred air navigation system.

3.0 DETAILS BY BUSINESS LINE

3.2 Safety and Security

Planned Expenditures by Service Line			
(millions of dollars)	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Gross expenditures	280.0	290.6	276.8
Less revenues	58.7	60.7	62.7
Net Expenditures	221.3	229.9	214.1
Net Expenditures by Service Line			
Multi-modal Safety	16.7	18.8	16.7
Aviation Safety	95.5	92.8	93.5
Marine Safety	23.3	21.8	17.1
Railway Safety	19.7	19.7	19.9
Transport Dangerous Goods	10.1	10.0	9.7
Road Safety	16.9	20.0	17.1
Research and Development	7.4	7.1	7.2
Security and Emergency Planning	8.7	8.5	8.4
Aircraft Services	23.0	31.2	24.5
	221.3	229.9	214.1

Objective: To promote the safety and security of the national transportation system.

Key Results: The Safety and Security business line has the following aims:

- ▶ national standards, inspection, audit, testing, monitoring and education programs that contribute to a reduction in accidents and fatalities in the aviation, marine, rail and road transportation modes and in the number of transportation accidents and occurrences involving dangerous goods.
- ▶ national programs that contribute to a reduction in fuel consumption and exhaust/emissions from new road motor vehicles.
- ▶ the provision of cost-effective and reliable civil flight operations, training, and aircraft maintenance satisfying client needs.
- ▶ increased transportation industry compliance with regulations.
- ▶ increased transportation industry awareness of regulations.
- ▶ monitor new commercialized entities to ensure safety.

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

Context: The new Safety and Security business line is made up of the following elements of the former Transport Canada organization:

- ▶ Marine Regulatory sub-activity and Pilotage Services of the Marine activity;
- ▶ Aviation activity (excluding the operation of the Air Navigation System which has been transferred to NAV CANADA);
- ▶ Surface activity;
- ▶ Research and Development sub-activity of the Policy and Co-ordination Activity;
- ▶ Security and Emergency Planning portion of the former Departmental Administration activity.

Regulatory Vision: Transport Canada's regulatory vision is to reduce and simplify the Department's regulatory activity while ensuring appropriate levels of safety. The Department is committed to ongoing efforts to regulate smarter and to the pursuit of alternatives to regulations.

Working in partnership with stakeholders and central agencies, regulatory reforms will yield a smaller, more understandable, efficient and flexible regulatory regime. Reforms are intended to impose lower costs on the transportation industry through a more systematic approach to business impact analysis, and to encourage co-operation and compliance with regulatory requirements. Reforms are also intended to enable the Department to respond more quickly and with greater flexibility to emerging safety and security issues. Ultimately, this will contribute to Canadian competitiveness and support Transport Canada's efforts to maintain a safe, secure and environmentally responsible transportation system for Canada.

Plans and Strategies

I. Multi-modal Safety

The aim of this service line is to increase the effectiveness of Transport Canada's safety and security programs by identifying safety risks, hazards and issues. The Multi-modal Safety service line will monitor, analyze and evaluate safety in Canadian transportation in all modes — surface, air and marine. Its role includes:

- ▶ identifying potential safety hazards and issues;
- ▶ conducting system safety analysis;
- ▶ collecting and providing incident, accident and occurrence data;
- ▶ reviewing responses to Transportation Safety Board reports and ministerial requests, and subjecting them to quality assurance procedures;
- ▶ providing Transportation Safety Board liaison; and
- ▶ setting the strategic direction for Transport Canada's management of regulatory affairs.

3.0 DETAILS BY BUSINESS LINE

Consolidating these functions in a single service line will provide a central pool of expertise and a more tightly focused and integrated approach to safety issues. In early 1997–98, the service line will work on implementing the organizational changes and undertaking staff training and skills development.

Performance Indicator Development: The service line will also concentrate on a project to review workload type and accident rate indicators currently being used within the Safety and Security business line, and to develop meaningful and consistent performance indicators based on key results for programs of the business line. Preliminary efforts in 1996–97 identified the need to adopt an approach that will recognize the national nature and diversity of the modal programs of the business line.

International Comparisons: Transport Canada is trying to develop systems to determine where it stands internationally in terms of transportation safety. One experimental method for making this determination was submitted to the International Data Exchange, Aviation Safety (IDEAS) committee for evaluation. The committee has used this method as a start for the development of methods to make valid comparisons. If accepted, the method could result in international comparisons, which could become available in 1998–99. The Department would then be able to set goals based on Canada's international standing.

Strategic Safety Plan: In 1997–98, the service line will concentrate efforts on the development of a strategic safety plan reflecting a systematic approach to the management of safety programs and the measurement of their effectiveness. Influencing the development of the plan is the need to:

- continue to improve transportation safety by promoting a “culture of safety” and encouraging safe operating practices;
- maintain and improve upon the progress that has been made over the past ten years in transportation safety;
- build or enhance partnerships with other levels of government, agencies, industry associations and the public, and demonstrate a commitment to improved safety by responding rapidly to identified concerns;
- encourage the development of strategic international partnerships that further mutual transportation safety objectives; and
- ensure scarce resources are allocated where they can be best used.

In keeping with the above, the underlying philosophy in the development of the plan will be increased emphasis on public awareness and education, expanded partnerships to ensure joint action on safety and new technology. Emphasis will be less on prescriptive regulations and more on expected results. The process will involve consultations with industry, provincial governments and other members of the transportation community.

2. Aviation Safety

Regulation of the Transferred Air Navigation System: On November 1, 1996, the operation of the air navigation system was transferred to NAV CANADA, a not-for-profit private corporation. Transport Canada is still responsible for setting safety regulations and monitoring compliance with them. Specific plans for 1997–98 include the following:

- **Post-certification audits:** A representative sampling (15%) of NAV CANADA's air traffic service (ATS) facilities will be audited to correct possible inaccuracies in ATS site manuals and to determine the need for further audits.
- **Unit evaluations:** NAV CANADA will conduct unit evaluations in accordance with a schedule established in its evaluations policy (to be presented to Transport Canada). Personnel from headquarters and the regions will participate. The exact number of facilities to be visited is yet to be determined.
- **Ad hoc site inspections:** These are to be conducted in conjunction with regional surveillance plans. Transport Canada will also be participating in ATS Fact Finding Boards and Operating Irregularity Investigations.

3. Marine Safety

Ship Inspection Delegation: Transport Canada expects to set up a monitoring system in 1997–98 to verify ship inspection activities, which will be carried out by organizations to whom these responsibilities have been delegated under proposed legislative changes.

In its 1993 report to the Minister, the private-sector Marine Regulatory Review Advisory Panel recommended that Transport Canada explore the transfer of certain regulatory responsibilities to appropriate private-sector interests (classification societies). Classification societies are private-sector not-for-profit organizations that set and maintain rules for the construction and reliability of ships, mainly for insurance purposes.

In 1993–94, the Department carried out extensive consultations with classification societies, the marine industry, unions, the Canadian Marine Council and marine administrations in other countries. As a result, the Department is looking at delegating some ship inspection activities to classification societies. The Marine Safety service line would take on quality assurance monitoring of these inspections and would continue to be accountable for the safety of ships and the protection of the marine environment. These changes can be implemented without adversely affecting safety or environmental protection.

Classification societies that take on ship inspection must meet selection criteria and be willing to enter into formal agreements with Transport Canada. The agreements will be based on guidelines developed by the International Maritime Organization. Transport Canada is presently developing a professionally qualified group of ship surveyors to carry out the audit and

monitoring of all delegated functions. No inspection work will be delegated until this group becomes fully operational. While delegation will not result in a major savings of departmental resources, it will allow the Marine Safety service line to focus on other priority areas such as the Port State control of foreign vessels entering Canadian ports.

Pilotage Authorities: Transport Canada expects that full financial self-sufficiency will be achieved by all four pilotage authorities by 1998. It will allow tariffs to be set in response to market conditions. The Department plans revisions to the *Pilotage Act* after reviewing training, licensing and certification for pilots, compulsory pilotage area designations, dispute resolution mechanisms, and measures for pilotage self-sufficiency and cost reduction.

The proposed *Canada Marine Act* contains provisions to improve the efficiency and financial stability of the four pilotage authorities. Specifically, the proposed amendments will:

- ▶ allow tariffs to come into force thirty days after publication;
- ▶ stipulate that the Canadian Transportation Agency (CTA) must review and rule upon any tariff objections within 120 days;
- ▶ prevent any appropriations by Parliament to cover losses of the authorities;
- ▶ impose final offer arbitration for the resolution of disputes in pilot service contract negotiations;
- ▶ set borrowing limits for the authorities; and
- ▶ delegate the Minister to review the continued progress of the authorities on all major issues by December 31, 1997, and report to Parliament on this matter.

All pilotage authorities recognize the need to reduce costs wherever possible and are striving to cut administrative costs and staff and pilot numbers, and to control wage and tariff increases.

4. Railway Safety

New fencing and road/railway crossing regulations will be introduced in 1997-98 and are aimed at reducing the more than 100 fatalities that occur each year in crossing and trespassing accidents. The proposed fencing regulations will assign responsibility to install some form of barrier (not necessarily fencing) to prevent trespass where necessary. Reducing access to railway rights-of-way should help to reduce the number of injuries and fatalities.

Although accidents at crossings are one of the two major causes of railway-related fatalities, the municipal or provincial road authorities and the railway companies frequently see each other as having the responsibility of fixing the problem. The regulation will clarify the roles and responsibilities of each party and set minimum standards for the safe construction, operation and maintenance of railway crossings.

Under the *Railway Safety Act*, crossings can be constructed or modified without federal government involvement. Information on the safe design and maintenance of crossings, while

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

available in some areas, is limited. As a companion to the new crossing regulations, Transport Canada will produce a manual on crossing design and maintenance. The manual will incorporate both requirements under the new regulations and recommended good practice.

5. Transport Dangerous Goods

In 1997-98, Transport Canada will complete a "clear language" version of the *Transportation of Dangerous Goods Regulations*. This version will make the regulations easier to understand for truckers and other industry personnel who use them most. Previous versions have been reviewed and consultations continue with the provinces, industry, industry associations, special interest groups, response organizations and the general public. The Transportation of Dangerous Goods General Policy Advisory Council and the Federal/Provincial/Territorial Task Force on the Transportation of Dangerous Goods are closely involved in this work.

6. Road Safety

Vision 2001: Canada aims to have the world's safest roads by the year 2001. According to a 1994 survey of 24 industrialized countries conducted by the Organization for Economic Co-operation and Development, Canada now ties for fifth place (with Japan and Australia) in the number of fatalities among registered vehicles. Given our geography, this is a respectable record, but it can be improved. Road Safety Vision 2001 is a plan involving all levels of government, as well as transportation-related private industry. Among its goals are improved public awareness of road safety, better co-ordination among road safety agencies and improved road safety data.

Air Bags: The performance of air bag systems is being closely monitored by the Department. Air bag systems can, and do, save lives. However, in limited circumstances where occupants are incorrectly seated or positioned too close to the air bag at the time it opens, injuries may occur. Air bags are currently designed to protect both belted and unbelted occupants. They are designed to meet U.S. requirements, where 60% of people wear seat belts. In Canada, where 92% of drivers wear seat belts, Transport Canada is working with Canadian automakers and U.S. regulators to help ensure that air bags deploy less aggressively and are designed and optimized to protect belted occupants. In addition, the Department is working to further the development of "smart" systems that will tailor air bag deployment according to occupant size, seat belt use, occupant presence, proximity to the air bag and the type of occupant.

A major education campaign is already under way to inform parents of the vital importance of having children properly restrained and placed in the back seat.

7. Research and Development

The Department will focus its research and development activities on its safety, regulatory and policy roles. This service line undertakes projects with government and industry partners responding to broad national priorities, such as energy efficiency, environmental protection and accessibility. It also undertakes selective partnerships with transport-sector stakeholders.

Initiatives for 1997–98 include the following:

- ▶ Research on the factors affecting safety of **aircraft operations in winter**. Research will include: evaluating de-icing and anti-icing fluids and their application; developing hold-over timetables in conjunction with the international aviation community; and measuring aircraft performance on snow and ice contaminated runways. This work will be the basis for improved standards and guidelines for aircraft operations in winter.
- ▶ Improved **rail inspection** technology to detect flaws and safety defects. This work will help detect flawed rails, which can be replaced before they cause derailments.
- ▶ Research into the effects of **human fatigue** on pilots, air traffic controllers, truck drivers and marine operators. This information will help in reviewing hours-of-service regulations for personnel in jobs in which safety is critical. Field studies will measure operators' performance and fatigue under realistic conditions.
- ▶ Systems to monitor **energy efficiency, emission performance and ice loads in marine propulsion** systems. This research, undertaken with marine operating partners, will underpin design standards and regulations for the marine sector.
- ▶ With federal, provincial and industry partners, trying out a system for automating the **preclearing of commercial vehicles for international customs**, with the aim of shortening delays at border crossings.
- ▶ In collaboration with industry and consumer associations, improving **intercity bus accessibility**. This work will provide improved mobility for the elderly and physically disabled. Two initiatives are under way: one involves developing a portable wheelchair lift for intercity buses; the other will evaluate the use of on-board compartments for securing passengers in wheelchairs. Both will be completed by the end of 1997–98.

8. Security and Emergency Planning

Withdrawal of the RCMP from International Airports: Currently the RCMP provides protective policing and security services at international airports. In 1997–98, Transport Canada regulations will require aerodrome operators to begin providing these services to ensure the security of civil aviation. Transport Canada is working with aerodrome operators and police forces to ensure that the transition is smooth. Transport Canada is also working with the RCMP and central agencies to ensure the cost burden on airport operators associated with this change is minimized.

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

Security Screening Equipment: Currently, Transport Canada owns and maintains security screening equipment at all airports, which the air carriers operate in order to screen passengers and their effects. Transport Canada has reached agreement-in-principle with air carriers to assume responsibility for acquisition and maintenance of security screening equipment beginning in 1997–98. Screening equipment currently in the federal inventory will be turned over to the air carrier industry. Regulations will be put in place requiring them to maintain it to Transport Canada standards. Transport Canada will be working with the aviation industry to ensure that Canada's ability to detect explosives remains commensurate with the threat.

Marine Security Regulations: Transport Canada will institute regulations in 1997–98 to govern the security of marine transportation for the security of cruise ship operations in Canada. The regulations will deal with searching passengers and their belongings, carrying weapons on cruise ships, making false statements about weapons, access control, security organization and administration. Transport Canada has been promoting the voluntary implementation of the International Maritime Organization's "Measures to Prevent Unlawful Acts against Passengers and Crews on Board Ships," issued in 1986, but monitoring of vessel operations has shown that the measures are not properly followed. Given this situation, regulations are the best way to achieve consistent application of essential security measures.

9. Aircraft Services

Service to Clients: Aircraft Services is responsible for the maintenance of 86 fixed and rotary wing aircraft. Of these aircraft, 44 are owned by Transport Canada and are used in the provision of flying and training services to the civil aviation component of Safety and Security. The remaining 42 aircraft are owned by the Department of Fisheries and Oceans, the Department of National Defence and NAV CANADA. Aircraft Services has contracts/memoranda of understanding with: the Department of Fisheries and Oceans for helicopter services and environmental response/national aerial surveillance program; the Department of National Defence for maintenance of the executive aircraft fleet; NAV CANADA for aircraft maintenance and flying services; and the Transportation Safety Board for flying services. The goal of Aircraft Services is for all aircraft to be efficiently maintained and be available 90% of the time, allowing for approximately 34,500 flying hours. Aircraft Services also provides the appropriate professional training for Transport Canada and Transportation Safety Board pilots (civil aviation inspectors), to ensure competency and safety when they are conducting their flying duties.

Alternative Service Delivery Project: Aircraft Services faces new challenges over the next couple of years as a direct result of the reorganization of the Department and the changing needs of its clients. To address this situation, Aircraft Services has commissioned a study to evaluate alternative ways of providing service, given its current and future clients and potential markets.

3.3 Programs and Divestiture

Planned Expenditures by Service Line			
(millions of dollars)	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Gross expenditures	1,319.9	842.3	306.5
Less revenues	299.8	219.8	241.5
Net Expenditures	1,020.1	622.5	65.0
Net Expenditures by Service Line*			
Airports	(49.8)	(29.7)	(99.2)
Harbours and Ports	67.3	63.1	37.1
Other	1,002.6	589.1	127.1
Total	1,020.1	622.5	65.0

*No service lines have yet been approved for the Programs and Divestiture business line. This table presents the financial effects of the National Airports Policy and the port divestiture component of the National Marine Policy.

Objective: To reduce the burden on the federal taxpayer for the operation of the Canadian airports and ports systems by transferring ownership or operations, or both, to local organizations, while ensuring the continued existence of adequate, safe, efficient and environmentally responsible systems.

Key Results: The aims of the Programs and Divestiture business line are as follows:

Commercializing ports and airports:

- establishing a National Port System through the creation of financially self-sufficient Canada Port Authorities (CPAs);
- establishing a National Airports System through the creation of Canadian Airport Authorities;
- transferring regional/local airports and ports, meeting the needs of the users and the communities they serve;
- instituting greater local management and user "pay and say" for airports and ports;
- reducing costs to the Canadian government for operating airports and ports; and
- ensuring the continued viability of the Canadian airport and port networks.

Other operations:

- ensuring safe and efficient operation of airports and ports operated by Transport Canada (e.g. remote sites and those not transferred);

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

- ▮ promoting regulations and programs to minimize the impact of transportation systems on the environment;
- ▮ administering the subsidies supporting highways, bridges, ports, airports and other program areas as required (e.g. interim statutory payment to NAV CANADA);
- ▮ managing the airport, port and air navigation system property owned by Transport Canada; and
- ▮ administering leases for airports and air navigation system sites.

Context: The Programs and Divestiture business line was formed by amalgamating the following former programs: the Airports activity; the Harbours and Ports sub-activity of the former Marine activity; the highway and bridge subsidies from the former Policy and Co-ordination activity; the environment team; the real property management function; and the air navigation services negotiating team from the Departmental Administration activity.

Plans and Strategies

1. National Airports Policy

National Airports Policy expects the following in upcoming fiscal years:

- ▮ all National Airport System airports to be transferred by the end of 1998–99; all others to be transferred by the end of 1999–2000;
- ▮ savings (over 1994–95 levels) will exceed \$100 million and reduction of 2500 FTEs by 1999–2000; and
- ▮ an evaluation to be performed in 1998–99 to determine whether the transfers have led to greater user satisfaction and community say.

The National Airports Policy, announced on July 13, 1994, outlines plans for federally owned airports. Transport Canada identified 26 airports as part of the **National Airports System**. These include airports in provincial and territorial capitals and any airport that handles at least 200,000 passengers each year. They are considered essential to Canada's domestic prosperity and international competitiveness. These 26 airports handle 94% of air travellers in Canada.

Ownership of airports of the National Airports System will be retained by Transport Canada, but operations will be transferred to Canadian Airport Authorities. The government is continuing to support remote airports that provide exclusive, reliable year-round access to remote communities and that currently receive federal assistance.

By the end of 1997–98, 24 airports in the National Airport System will have been transferred to Canadian Airport Authorities. The other two National Airport System airports are Arctic airports: the Yellowknife Airport, which was transferred to the government of the Northwest Territories on July 1, 1995; and the Whitehorse Airport, which was transferred to the government of the Yukon Territory on October 1, 1996 as part of the Arctic "A" transfers.

DETAILS BY BUSINESS LINE

In addition, 69 regional and local airports that serve scheduled passenger traffic but handle fewer than 200,000 passengers each year will be transferred to local management by 1999–2000. Transport Canada is offering ownership of these airports to provincial and local governments, airport commissions, private businesses or other interests. Local ownership and operation will enable these airports to tailor their services to community needs.

All 31 of the small airports (e.g. that offer no scheduled passenger service) previously owned by the government are scheduled for transfer by the beginning of 1997–98. Four of these airports are satellite airports — that is, they are close to a major airport and take some of its general aviation traffic. These satellite airports were to have been transferred to local interests in 1996–97, as part of the package deal for the transfer of the major airport with which they are associated. The transfer has been delayed and will take place in 1997–98.

Transport Canada will continue to set **safety and security standards** for all Canadian airports. An Airports Capital Assistance Program was implemented on April 1, 1995 to provide financing for airport safety-related capital projects.

Airport Divestiture						
	Done	1996–97	1997–98	1998–99	1999–2000	Total
National Airports System*	5	3	14	2	0	24
Regional/Local	13	23	24	7	2	69
Small	8	19	4	0	0	31
Arctic**	9	2	0	0	0	11
Remote	0	0	1	0	1	2
Total Transfers	35	47	43	9	3	137

* Include transfers to LAAs prior to the National Airports Policy

** Arctic airports include two NAS airports: Yellowknife and Whitehorse

2. Air Navigation System Transition Payment

On November 1, 1996 the air navigation system was transferred to NAV CANADA, a not-for-profit private corporation. Air navigation services, when operated by the Department, were funded mainly through the Air Transportation Tax (ATT). In order to allow NAV CANADA time to implement its own user charges, Transport Canada will make payments of \$700 million in the first year and up to \$740 million in the second year of the new arrangement. The government will continue to collect ATT until NAV CANADA has put its own user charges in place.

3. National Marine Policy: Ports Divestiture

A new National Marine Policy was unveiled in December 1995 following the report on Marine Policy by the Standing Committee on Transport and consultations with shippers and industry. Under this policy, the government has identified three categories of ports: the National Ports System; regional or local ports; and remote ports. The policy's aims are as follows:

- ▶ 225 remaining regional/local ports are to be transferred by the end of 2001–02 (549 total).
- ▶ Foster a port system that better responds to community needs; to be evaluated at a later date.
- ▶ Annual savings of \$40 million in the year 2001–02 compared to 1994–95 Estimates levels.

The **National Ports System** will include approximately 15 ports vital to domestic and international trade, specifically: St. John's, Halifax, Saint John, Quebec City, Montreal, Vancouver, Fraser River, Prince Rupert, Sept Iles, Trois Rivières, Saguenay, Thunder Bay, Windsor, Nanaimo and Port Alberni. As set out in the proposed *Canada Marine Act*, these ports will be managed by Canada Port Authorities, made up of representatives from user groups and various levels of government. Canada Ports Corporation, which currently oversees many of these ports, will be phased out. The port authority model will bring commercial practices into the management of Canada's major ports, increasing their efficiency in the interest of making ports and their users competitive in the global economy. Other ports may also apply for Canada Port Authority status. Government funding will not be available for Canada Port Authorities; these ports must be financially self-sufficient. Port authorities will be bound by strict principles of public accountability. They will have the freedom to make contracts and leases, to set tariffs and fees, and to borrow money on commercial markets. Port authorities will have overall responsibility for port policing and security.

Regional or local ports — that is, those not meeting the Canada Port Authorities criteria as laid out in the proposed *Canada Marine Act* and not designated as remote — will be transferred to other interests including provincial governments, municipal authorities, community organizations, private interests and other groups. The transfer will take six years, with federal help through a \$125 million Port Divestiture Fund. These ports will be managed by local interests in a manner more responsive to local needs, with lower costs and better service.

While the maintenance of designated **remote ports** will be ensured by the Government of Canada, if an opportunity arises to transfer a remote port to an outside interest, Transport Canada will pursue that option. These ports have been designated on the basis of the community's isolation and its reliance on both marine transportation and an existing Transport Canada fixed wharf structure. Operations of these ports will, however, be managed with greater efficiency.

DETAILS BY BUSINESS LINE

	Transferred or deproclaimed to date	Remaining	Total
Public Harbours and Ports	278	271*	549

* Including 46 remote port sites possibly to be retained by Transport Canada.

4. Environmental Initiatives

In 1997-98, to support divestiture initiatives, the Programs and Divestiture Group will undertake environmental baseline studies, environmental assessments and necessary remedial work at those airports and ports scheduled for imminent transfer.

As part of the transfer agreement, Transport Canada is conducting an environmental site assessment of all facilities that have been transferred to NAV CANADA. In accordance with the transfer agreement, any recommended environmental remediation on the sold and assigned properties, including storage tank upgrades, removal of PCBs, soil and groundwater remediation, will be carried out by NAV CANADA over a five-year period, starting in 1997-98. The work will be funded by Transport Canada.

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

3.4 Departmental Administration

Planned Expenditures by Service Line			
(millions of dollars)	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Gross expenditures	74.0	59.1	55.9
Less revenues	9.3	9.3	9.3
Net Expenditures	64.7	49.8	46.6
Net Expenditures by Service Line			
Corporate Services	54.9	40.9	37.5
Corporate Management	9.8	8.9	9.1
Total	64.7	49.8	46.6

Objective: Efficient and effective financial, administrative, informatics, human resource, internal and external communication, legal and executive support services that respond to the Department's needs.

Key Results: Efficient and effective support services.

Context: The Departmental Administration business line consists of the former Departmental Administration activity without the following functions, which have been transferred to other business lines:

- ▶ the Security and Emergency Planning function is now part of the Safety and Security business line;
- ▶ the Western Grain Transportation Office and the program evaluation functions are part of the Policy business line; and
- ▶ the facilities management and lease administration functions are now part of the Programs and Divestiture business line.

The new Departmental Administration business line includes the Directors General Offices for the five regions.

Divestiture: The largest factor affecting this business line is the decrease in the Department's size resulting from the transfer of the Canadian Coast Guard to the Department of Fisheries and Oceans in April 1995, the commercialization of the air navigation system, and the ongoing divestiture of airports and ports to local entities. In the short term, this business line will have an increased workload as it deals with the financial and human resource planning issues arising from

DETAILS BY BUSINESS LINE

these initiatives. However, its activities will decrease in proportion to the reductions to the Department as a whole.

Technology: New technology has led to the introduction of integrated systems for finance, material management and for human resources. These systems suit the government's direction toward technological advances, shared systems, and applications that are recognized by all departments. The increased efficiency of these changes has been considered in the Department's administrative and functional review.

Administrative and functional review (overhead study): In 1997-98, the Department will complete the final year of its five-year administrative and functional review. The review enabled a reduction in inefficiencies and duplication in administrative practices and will have led to savings of about \$50 million and a reduction of about 1000 full-time equivalents over the course of five years.

4.0 Supplementary Information

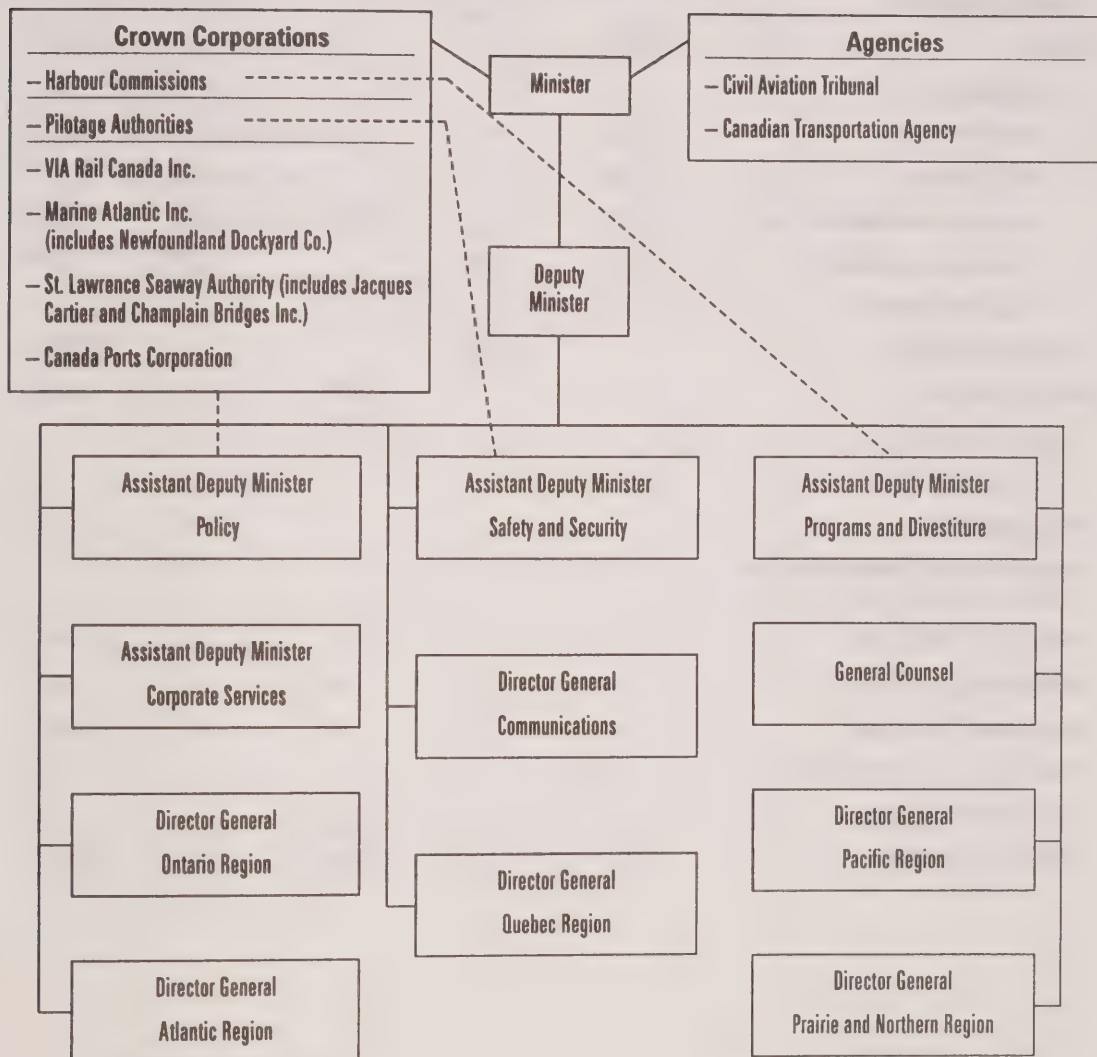
Appendix 1 – Department Spending Authorities

Summary of Authorities Contained in Part II of the 1997–98 Main Estimates

1.1 Financial Requirements by Authority			
Vote	(millions of dollars)	Main Estimates 1997–98	1996–97
Transport			
1	Operating expenditures*	111.3	410.7
5	Capital expenditures	106.2	449.3
10	Grants and contributions	410.0	406.5
15	Payments to Jacques Cartier and Champlain Bridges Inc.	29.9	31.9
20	Payments to Marine Atlantic Inc.	91.3	87.2
25	Payments to VIA Rail Canada Inc.	216.2	248.5
30	Payments to St. Lawrence Seaway Authority for the Valleyfield Bridge	2.0	2.0
(S)	Transition period payments to NAV CANADA under the <i>Civil Air Navigation Services Commercialization Act</i> (S.C. 1996 c.20)	716.0	—
(S)	Minister of Transport — Salary and motor car allowance	0.1	0.1
(S)	Termination of tolls — Victoria Bridge	6.7	6.7
(S)	Contributions to employee benefit plans	41.4	96.6
—	Payments to Canada Ports Corporation	—	1.5
Total Department		1,731.1	1,741.0
* Net of \$367.8 million in vote-netted revenue.			

Appendix 2 – Organization

2.1 Organization Chart



4.0 SUPPLEMENTARY INFORMATION

2.2 Gross Resource Requirements by Organizational Unit and Business Line					
(millions of dollars)	1997-98 Main Estimates Business Lines				
	Policy	Programs and Divestiture	Safety and Security	Departmental Administration	Total
Organizational Unit					
ADM Policy	82.4				82.4
Crown Corporations					
— Marine Atlantic Inc.	91.3				91.3
— VIA Rail Canada Inc.	216.2				216.2
— Jacques Cartier and Champlain Bridges Inc.	29.9				29.9
— St. Lawrence Seaway Authority	2.0				2.0
— Canada Ports Corporation	—				—
ADM Programs and Divestiture		1,190.0			1,190.0
ADM Safety and Security			183.4		183.4
Crown Corporation					
— Pilotage Authorities			—		—
ADM Corporate Services				44.4	44.4
Corporate Management (Communications, Legal Offices of the Minister and Deputy Minister)				5.8	5.8
Director General, Atlantic Region	0.6	35.9	16.5	3.8	56.8
Director General, Quebec Region	0.3	21.6	19.6	4.5	46.0
Director General, Ontario Region	0.2	27.4	20.6	4.2	52.4
Director General, Prairie and Northern Region	1.2	25.2	21.2	6.9	54.5
Director General, Pacific Region	0.9	19.8	18.7	4.4	43.8
Total Main Estimates	425.0	1,319.9	280.0	74.0	2,098.9

Appendix 3 – Capital Projects

3.1 Capital Expenditures by Business Line			
(millions of dollars)	Estimates 1997–98	Planned 1998–99	Planned 1999–2000
Policy	2.6	10.9	0.6
Programs and Divestiture	80.9	111.2	73.3
Safety and Security	16.1	32.3	15.5
Departmental Administration	6.6	3.3	3.3
Total	106.2	157.7	92.7

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

3.2 List of Capital Projects by Business Line

	Current Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	Planned Expenditures 1997-98	Future Years' Requirements
Business Lines				
A. Policy				
All capital projects are under \$1 million			2.6	
B. Safety and Security				
Aviation Safety				
Air Personnel Licensing System (S-DA)	1.5	1.0	0.5	—
Automated Weather Observing System (AWOS) Action Plan (S-DA)	2.0	1.6	0.4	—
Marine Safety				
Ship Inspection Reporting System (S-DA)	1.0	0.1	0.4	0.5
Ship Safety Automated Exam Question System (S-DA)	1.0		0.3	0.7
Aircraft Services				
Pt-6 engine overhauls (S-DA)	2.9	0.9	0.9	1.1
Safety and Security projects under \$1 million			13.6	
Total Safety and Security			16.1	
C. Programs and Divestiture				
Airports				
Headquarters				
Purchase/relife emergency response vehicles (S-DA)	7.9	4.0	3.1	0.8
Charlottetown, Prince Edward Island				
Rehabilitate runway 03/21 (I-DA)	2.6	—	0.1	2.5
Halifax International Airport, Nova Scotia				
Upgrade climate control system (S-DA)	16.4	14.1	2.3	—
Fire protection system — air terminal building (S-DA)	1.6	1.4	0.2	—
Re-roof original air terminal building (S-DA)	1.6	0.1	1.5	—
Demolish Halifax Hotel (S-DA)	1.8	0.3	1.5	—
Moncton, New Brunswick				
Replace reservoir and upgrade water distribution system (S-DA)	2.4	2.2	0.2	—
Quebec, Quebec				
Rehabilitate runway 12/30 (drainage) (I-DA)	3.3	—	0.2	3.1
Lac Eon, Quebec				
Airport decontamination project	2.4	1.2	1.2	—
Pickering, Ontario				
Land management (S-DA)	1.5	0.9	0.3	0.3

4.0 SUPPLEMENTARY INFORMATION

	Current Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	Planned Expenditures 1997-98	Future Years' Requirements
London, Ontario				
Restore runway 15-33 (S-DA)	3.4	0.1	3.3	—
Saskatoon, Saskatchewan				
Repair runway 09/27 (S-DA)	2.0	0.1	1.9	—
Cranbrook, British Columbia				
Maintenance garage (I-DA)	1.2	—	0.1	1.1
Smithers, British Columbia				
Rehabilitate runway/taxiway (S-DA)	2.6	0.1	2.5	—
Williams Lake, British Columbia				
Overlay runway/taxiway (S-DA)	2.0	—	0.1	1.9
Harbours and Ports				
Charlottetown, Prince Edward Island				
Berth dredging (S-DA)	1.0	—	1.0	—
Sydney, Nova Scotia				
Replace and extend west berth (S-DA)	12.6	12.3	0.3	—
Programs and Divestiture projects under \$1 million			61.1	
Total Programs and Divestiture			80.9	
D. Departmental Administration				
Headquarters				
Transport Canada Internet (TCI) (S-DA)	6.1	4.9	1.2	—
Oracle Financials migration (S-DA)	2.4	0.6	1.8	—
Moncton, New Brunswick				
Refit regional office	1.0	0.4	0.6	—
St. John's, Newfoundland				
Relocation of employees to Cabot Place Building (S-DA)	1.0	0.5	0.5	
Departmental Administration projects under \$1 million			2.5	
Total Departmental Administration			6.6	
Total Capital Expenditures			106.2	

Some projects listed in the 1996-97 Part III as requiring future year funding are not listed in Table 3.2 for the following reasons:

- ▶ Air Navigation System projects are not shown since they were transferred to the commercialized entity NAV CANADA on November 1, 1996. This includes the Canadian Automated Air Traffic System (CAATS), a major Crown project.
- ▶ Projects at Lester B. Pearson International Airport and Macdonald-Cartier International Airport are not shown as they were transferred to the Canadian Airport Authorities who began operating these airports in 1996-97.
- ▶ Projects at Quebec, Kapuskasing, London, North Bay and Sault Ste. Marie airports are not shown as these airports are expected to be transferred in 1997-98.
- ▶ Harbours and ports projects at Argentia, Sorel, Pointe-au-Pic, Goderich and Zeballos are not proceeding as they are being considered in light of the new Marine Policy and resulting plans for the divestiture of public harbours and ports.

Appendix 4 – Additional Financial Information

4.1 Gross and Net Departmental Expenditures by Business Line			
(millions of dollars)	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Gross Expenditures by Business Line			
Policy	425.0	336.5	330.2
Programs and Divestiture	1,319.9	842.3	306.5
Safety and Security	280.0	290.6	276.8
Departmental Administration	74.0	59.1	55.9
Total Gross Expenditures	2,098.9	1,528.5	969.4
Less:			
Revenue Credited to the Vote and Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund			
Policy	—	—	—
	15.0	63.7	8.9
Programs and Divestiture	299.8	219.8	241.5
	781.9	419.8	—
Safety and Security	58.7	60.7	62.7
	—	—	—
Departmental Administration	9.3	9.3	9.3
	—	—	—
Total Revenue Credited to the Vote and to the Consolidated Revenue Fund	1,164.7	773.3	322.4
Net Expenditures by Business Line			
Policy	410.0	272.8	321.3
Programs and Divestiture	238.2	202.7	65.0
Safety and Security	221.3	229.9	214.1
Departmental Administration	64.7	49.8	46.6
Total Net Expenditures	934.2	755.2	647.0
Estimated cost of services provided by other departments	46.9	46.9	46.9
Total Net Cost	981.1	802.1	693.9

4.0 SUPPLEMENTARY INFORMATION

4.2 Details of Revenues by Business Line

(millions of dollars)	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Revenue Credited to the Vote by Business Line				
Programs and Divestiture				
Harbours and ports fees	16.1	8.8	3.8	2.0
Revenues associated with the air navigation system	231.8	—	—	—
Airports — Rentals	42.9	12.5	1.7	0.6
Airports — Concessions	83.6	24.2	1.7	0.1
Airports — Landing fees	79.3	26.7	2.7	0.4
Airports — General terminal fees	44.6	20.2	1.4	0.2
Airports — Miscellaneous	9.2	7.5	4.3	4.2
Airports — Local Airport Authorities lease payments	40.2	82.0	86.8	104.2
Airports — Canadian Airport Authorities lease payments	4.4	109.7	109.8	122.1
Airports — Canadian Airport Authorities chattel payments	—	7.6	7.6	7.7
Miscellaneous recoveries from other departments	0.6	0.6	—	—
	552.7	299.8	219.8	241.5
Safety and Security				
Sales, rentals, licences and services — aviation	12.1	15.4	15.4	15.4
Recoveries from the Department of Fisheries and Oceans — Helicopter services	14.3	14.4	14.4	14.4
Recoveries from Department of National Defence — Maintenance of executive fleet	7.4	7.4	7.4	7.4
Recoveries from Air Navigation System — Provision of aircraft maintenance and flying services	6.7	—	—	—
Other recoveries	1.2	3.7	3.7	3.7
NAV CANADA — Aircraft maintenance and flying services	—	8.7	8.7	8.7
Used car importation	—	0.1	0.1	0.1
Motor Vehicle Test Centre	0.3	0.2	0.2	0.2
Ship safety and registration tariffs	6.8	8.8	10.8	12.8
	48.8	58.7	60.7	62.7

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

(millions of dollars)	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Departmental Administration				
Training and computer services	9.4	9.3	9.3	9.3
Total Revenue Credited to the Vote	610.9	367.8	289.8	313.5
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund by Business Line				
Policy				
Return on investment	20.0	11.0	9.9	8.9
Sales	—	—	53.8	—
Privileges, licences and hopper car leases	8.0	4.0	—	—
	28.0	15.0	63.7	8.9
Programs and Divestiture				
Air Transportation Tax	688.9	781.9	419.8	—
Total Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund	716.9	796.9	483.5	8.9
Total Revenues	1,327.8	1,164.7	773.3	322.4

4.0 SUPPLEMENTARY INFORMATION

4.3 Transfer Payments by Business Line

	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Grants by Business Line				
Policy	27.0	22.6	22.6	22.6
Programs and Divestiture	—	—	—	—
Safety and Security	—	—	—	—
Departmental Administration	—	—	—	—
Total Grants	27.0	22.6	22.6	22.6
Contributions by Business Line				
Policy	31.4	37.3	37.2	35.8
Programs and Divestiture	339.4	1,058.2	646.7	174.0
Safety and Security	12.2	12.1	12.1	12.0
Departmental Administration	3.1	2.5	2.5	2.5
Total Contributions	386.1	1,110.1	698.5	224.3
Total Grants and Contributions	413.1	1,132.7	721.1	246.9

Additional detail on transfer payments by business line can be found in Part II of the Estimates.

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

4.4 Presentation by Standard Object

(millions of dollars)	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Personnel				
Salaries and wages	658.0	223.5		
Contributions to employee benefit plans	97.6	41.4		
Other personnel costs	15.0	20.1		
	770.6	285.0	239.3	234.7
Goods and Services				
Transportation and communications	82.0	45.5		
Information	6.8	4.8		
Professional and special services	320.8	144.4		
Rentals	8.9	4.7		
Purchased repair and maintenance	44.2	26.1		
Utilities, materials and supplies	91.3	50.5		
Payments to Crown corporations	371.1	339.4		
Other subsidies and payments	1.9	—		
	927.0	615.4	460.4	425.1
Capital	241.1	65.8	107.7	62.7
Transfer Payments				
Voted	406.5	410.0	285.8	243.6
Statutory	6.7	722.7	435.3	3.3
	413.2	1,132.7	721.1	246.9
Gross Expenditures	2,351.9	2,098.9	1,528.5	969.4
Less:				
Revenue credited to the Vote	(610.9)	(367.8)	(289.8)	(313.5)
Net Budgetary Expenditures	1,741.0	1,731.1	1,238.7	655.9

4.0 SUPPLEMENTARY INFORMATION

4.5 Summary of Outstanding Balances on Loans by Business Line

(millions of dollars)	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-2000
Policy				
Loans to Canada Ports Corporation				
Saint John	18.1	—	—	—
Prince Rupert	14.8	—	—	—
Belledune	0.4	0.3	0.2	0.1
Montreal	2.9	2.2	1.6	0.8
Vancouver	1.7	1.4	0.9	0.5
	37.9	3.9	2.7	1.4
Interport Loan Fund *	50.0	43.7	43.7	43.7
Loan to Saint John Harbour Bridge Authority	28.2	28.2	28.2	28.2
	116.1	75.8	74.6	73.3
Programs and Divestiture				
Loan to Hamilton Harbour Commission	0.2	0.2	0.2	0.2
Total Department	116.3	76.0	74.8	73.5

The above table shows expected outstanding balances on loans owed to Transport Canada at the end of each of the fiscal years.

*The Interport Loan Fund was erroneously left off this table in previous Part III documents.

Appendix 5 – Statutes Administered by Transport Canada

- ▶ *Aeronautics Act* (R.S.C. 1985, c. A-2) as amended
- ▶ *Airport Transfer (Miscellaneous Matters) Act* (R.S.C. 1992, c. 5)
- ▶ *Arctic Waters Pollution Prevention Act* (R.S.C. 1985, c. A-12) as amended
- ▶ *Canada Shipping Act* (R.S.C. 1985, c. S-9) as amended
- ▶ *Canada Transportation Act* (R.S.C. 1996, c. C-10)
- ▶ *Canadian Aviation Safety Board Act* (R.S.C. 1985, c. C-12) as amended
- ▶ *Carriage by Air Act* (R.S.C. 1985, c. C-26)
- ▶ *Carriage of Goods by Water Act* (R.S.C. 1985, c. C-27)
- ▶ *CN Commercialisation Act* (R.S.C. 1993, c. 21)
- ▶ *Department of Transport Act* (R.S.C. 1985, c. T-18) as amended
- ▶ *Hamilton Harbour Commissioners Act* (S.C. 1912 c. 98) as amended
- ▶ *Harbour Commissions Act* (R.S.C. 1985, c. H-1) as amended
- ▶ *Intercolonial and P.E.I. Railways Employees' Provident Fund Act* (S.C. 1907, c. 22) as amended
- ▶ *Marine and Aviation War Risks Act* (R.S.C. 1970, c. W-3) as amended
- ▶ *Marine Transportation Security Act* (R.S.C. 1994, c. 40)
- ▶ *Maritime Code Act* (SC 1977-78, c. 41)
- ▶ *Meaford Harbour Act* (S.C. 1866 c. 78, S.C. 1907-08 c. 46)
- ▶ *Motor Vehicle Fuel Consumption Standards Act* (R.S.C. 1985, c. M-9) as amended (not in force)
- ▶ *Motor Vehicle Safety Act* (R.S.C. 1985, c. M-10)
- ▶ *Motor Vehicle Transport Act*, 1987 (R.S.C., c. 29)
- ▶ *National Transportation Act*, 1987 (R.S.C. 1987, c. 34) as amended
- ▶ *Ontario Harbours Agreement Act* (S.C. 1963, c. 39)

4.0 SUPPLEMENTARY INFORMATION

- ▶ *Passenger Tickets Act* (R.S.C. 1985, c. P-3)
- ▶ *Pilotage Act* (R.S.C. 1985, c. P-14) as amended
- ▶ *Public Harbours and Port Facilities Act* (R.S.C. 1985, c. P-29) as amended
- ▶ *Railway Act* (R.S.C. 1985, c. R-3) as amended
- ▶ *Railway Safety Act* (1985, c. 32 (4th Supp.))
- ▶ *Safe Containers Convention Act* (R.S.C. 1985, c. S-1)
- ▶ *Shipping Conferences Exemption Act*, 1987 (R.S.C. c. 17)
- ▶ *Teleferry Act* (R.S.C. 1970, c. T-2) as amended (not in force)
- ▶ *Toronto Harbour Commissioners Act, 1911* (S.C. 1911, c. 26) as amended
- ▶ *Toronto Harbour Commissioners' Act, 1985*, (S.C. 1986, c. 10)
- ▶ *Transport Act* (R.S.C. 1985, c. T-17) as amended
- ▶ *Transportation of Dangerous Goods Act, 1992* (R.S.C. 1992, c. 34)
- ▶ *United States Wreckers Act* (R.S.C. 1985, c. U-3)
- ▶ *Blue Water Bridge Authority Act* (R.S.C. 1988, c. 59)
- ▶ *An Act Respecting Buffalo and Fort Erie Public Bridge* (R.S.C. 1995, c. 14)
- ▶ *Canada Ports Corporation Act* (R.S.C. 1985, c. C-9)
- ▶ *Coasting Trade Act* (R.S.C. 1992, c. 31)
- ▶ *Marine Atlantic Inc. Acquisition Authorization Act* (R.S.C. 1986, c. 36)
- ▶ *Marine Insurance Act* (R.S.C. 1993, c. 22)
- ▶ *Montreal Port Wardens Act* (S.C. 1873, c. 11; 1882, c. 45; 1980-81-82-83, c. 8)
- ▶ *National Transcontinental Railway Act* (S.C. 1903, c. 71)
- ▶ *Northern Transportation Company Ltd. Disposal Authorization Act* (R.S.C. 1985, c. 35; R.S.C. 1988, c. 38)
- ▶ *Quebec Port Wardens Act* (S.C. 1871, c. 33; 1873, c. 11; 1980-81-82-83, c. 8; 1985, c. R-3)
- ▶ *Railway Relocation and Crossing Act* (R.S.C. 1985, c. R-4)
- ▶ *St. Lawrence Seaway Authority Act* (R.S.C. 1985, c. S-2)

Appendix 6 – References and Departmental Contacts

Further information on some subjects discussed in this report is available elsewhere. The following is a list of addresses and phone numbers which the reader can use to obtain further information. A cost may be involved for certain publications.

CROWN CORPORATIONS

VIA Rail Canada Incorporated
2, Place Ville Marie
Montréal, Québec
H3B 2G6

St. Lawrence Seaway Authority
14th Floor, Room 1400
360 Albert Street
Ottawa, Ontario
K1R 7X7

Canada Ports Corporation
99 Metcalfe Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N6

Marine Atlantic Incorporated
100 Cameron Street
Moncton, New Brunswick
E1C 5Y6

Atlantic Pilotage Authority
Purdy's Wharf, Tower 1
Suite 1402, 1959 Upper Water Street
Halifax, Nova Scotia
B3J 3N2

Laurentian Pilotage Authority
715 Victoria Place
6th Floor
Montréal, Québec
H2Y 2H7

Great Lakes Pilotage Authority Ltd.
P.O. Box 95
Cornwall, Ontario
K6H 5R9

Pacific Pilotage Authority
1199 West Hastings Street
Suite 300
Vancouver, British Columbia
V6E 4G9

Canarctic Shipping Company Limited
150 Metcalfe Street
19th Floor, P.O. Box 39
Ottawa, Ontario
K2P 1P1

4.0 SUPPLEMENTARY INFORMATION

LOCAL AIRPORT AUTHORITIES

Aéroports de Montréal
1100 René-Lévesque Blvd. West, Suite 2100
Montréal, Québec
H3B 4X8
Telephone: (514) 394-7213
Fax: (514) 394-7356

Vancouver International Airport Authority
P.O. Box 23750, Airport Postal Outlet
Richmond, British Columbia
V7B 1Y7
Telephone: (604) 276-6500
Fax: (604) 276-7755

Calgary Airport Authority
Calgary International Airport
2000 Airport Road N.E.
Calgary, Alberta
T2E 6W5
Telephone: (403) 735-1200
Fax: (403) 735-1281

Edmonton Regional Airport Authority
P.O. Box 9860
Edmonton, Alberta
T5J 2T2
Telephone: (403) 890-8900
Fax: (403) 890-8446

CANADA AIRPORT AUTHORITIES

Greater Toronto Airport Authority
Lester B. Pearson International Airport
P.O. Box 6031
Toronto AMI
Mississauga, Ontario
L5P 1B2
Telephone: (905) 676-3344
Fax: (905) 676-3339

OTHER DEPARTMENTS' PUBLICATIONS

The following publications are available from:

Canada Communications Group
Publishing Centre,
Ottawa, Ontario
K1A 0S9

- Canadian Transportation Agency (formerly the National Transportation Agency)
Part III
- Civil Aviation Tribunal Part III
- Department of Fisheries and Oceans
Part III, Performance Report and Report on Plans and Priorities
- Transport Canada National Airports Policy (TP 12163 E)

TRANSPORT CANADA REPORT ON PLANS AND PRIORITIES

TRANSPORT CANADA REPORTS

Monthly Report of Airports Transferred
National Airports Policy
Implementation Team
Transport Canada
Place de Ville, Tower "C"
330 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N8

Harbours and Ports – Annual Report on
Financial Operations
Transport Canada
344 Slater Street
5th Floor (AMF)
Ottawa, Ontario
K1A 0N7

Road Safety and Motor Vehicle Regulation
Directorate – Annual Report
Transport Canada
13th Floor, Canada Building
344 Slater Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N7

General road safety information and vehicle
importation telephone line:
1-800-333-0371

Vehicle defects:
1-800-333-0510

A number of marine safety publications
relating to marine products, practices and
standards and a CD-ROM containing a
consolidation of Transport Canada's Acts
and Regulations including a comprehensive list
of marine safety publications are also available
at the following addresses:

344 Slater Street
11th Floor (AMSB)
Ottawa, Ontario
K1A 0N7

Canadian Motor Vehicle Traffic Collision
Statistics TP3322
(Collected in co-operation with the CCMTA)
Road Safety and Motor Vehicle Regulation
Directorate
AFFCG, 13th Floor, Canada Building
344 Slater Street
Ottawa, Ontario
K1A 0N7

4.0 SUPPLEMENTARY INFORMATION

**Available on the internet at
www.tc.gc.ca**

Aircraft services — list of Transport Canada
aircraft and their prime use

Civil Aviation publications and regulations

CANUTEC — North American Emergency
guidebook and statistics

Transport of dangerous goods — regulations
and how to comment on the update of
regulations currently being re-written

Marine safety short publications list

Research and development — science and
technology plan; publications

Road safety — how to obtain information on
vehicle standards, importation, defects,
recalls, fuel consumption guide, acts

Rail safety publications

Index

Boldface number indicates main entry; *t* after page number indicates data in table.

- Aircraft Services, 19*t*, 26, 38*t*, 41*t*
- Air Navigation System
 - Air Transportation Tax, 14, 29
 - revenues, 41*t*
 - transfer to NAV CANADA, 3, 6, 22, 29
- Airports
 - addresses, 49
 - costs of, 27*t*, 38*t*–39*t*
 - divestiture of, 4, 14, 17, 27–30
 - environmental remediation, 31
 - revenues from, 41*t*
 - security, 7–8, 25–26
- Aviation Safety, 7, 13, 19*t*, 22, 38*t*
 - audit of NAV CANADA, 22
- Canada Marine Act*, 4, 17, 18
 - and divestiture of ports, 30
 - and pilotage, 5, 13, 23
- Canada Port Authorities — *see* Ports
- Canada Shipping Act*, 5, 7
- Canada Transportation Act*, 4, 16
- Canadian Coast Guard, 10, 32
- Canadian National (CN), 3
- Canadian Transportation Agency, 10
- Civil Air Navigation Services Act*, 4
- Civil Aviation Tribunal, 10
- Department of Fisheries and Oceans, 10, 11, 13, 26, 32, 41*t*
- Employment Projections, 13
- Ferry Services, 5, 14, 18
- Financial Summaries
 - business lines, 16, 19, 27, 32
 - overall, 14–15, 32, 34–36
- Free Trade, 12–13
- Hopper Cars, 6, 17, 18
- Marine Atlantic Incorporated, 5, 14, 18
 - financial data, 16*t*, 34*t*, 36*t*
- Marine Safety, 13, 19*t*, 22–23, 26, 38*t*
- Motor Vehicle Safety, 24
- Motor Vehicle Test Centre, 6
- National Airports Policy, 3, 4, 17, 28–30
 - evaluation, 18
- National Marine Policy, 3, 4, 17, 27, 30–31
 - evaluation, 18
- NAV CANADA, 3, 6, 26, 29, 41*t*
 - and Air Transportation Tax, 14, 29
 - costs, 34*t*
 - and environmental remediation, 31
 - evaluation, 7, 22

4.0 SUPPLEMENTARY INFORMATION

- Pilotage, 5, 23
- Ports, 4, 17, 27–28, 30, 45*t*
 - addresses, 48
 - expenditures, 16*t*, 27*t*, 36*t*, 45*t*
- Railway Safety, 19*t*, 23–24
- Research and Development, 19*t*, 25
- Revenue Generation, 6, 41*t*–42*t*
- Road Safety, 7, 19*t*, 24
- Royal Canadian Mounted Police, 25
- Safety and Security, 7–8, 19–26, 41*t*
- St. Lawrence Seaway, 5, 12, 17, 48
 - planned expenditures, 16*t*, 34*t*, 36*t*
- Security and Emergency Planning, 19*t*, 25–26, 32
- Ship Inspection, 5, 22–23
- Standing Committee on Transport, 13
- Subsidy Reduction, 3, 6, 17
- Transport Canada
 - addresses and publications, 48–49
 - financial summaries, 14–15, 34–45
 - history, 9
 - Internet address, 51
 - mission, 11
 - legislative initiatives, 13
 - organization/structure, 10, 35
 - statutes administered by, 46–47
- Transportation Policy Framework, 3–4
- Transportation Safety Board of Canada, 10–11, 20, 26
- Transport of Dangerous Goods, 7, 19*t*, 24
- VIA Rail, 14, 16*t*, 34*t*, 36*t*, 48

- Ports, 4, 17, 29–30, 32–33, 49f
- adresses, 52
- dépenses, 16f, 29f, 38f, 49f
- Prévisions relatives à l'emploi, 13
- Recherche et développement, 20f, 26–27
- Réduction des subventions, 3, 6, 18
- Résumés financiers
 - globaux, 14–15, 34, 36–38
 - secteurs d'activité, 16, 20, 29, 34
- Sécurité aérienne, 8, 14, 20f, 23, 40f
- évaluation de NAV CANADA, 23
- Sécurité et planification d'urgence, 20f, 27–28, 34
- Sécurité et sûreté, 7–8, 20–26, 45f
- Sécurité ferroviaire, 20f, 25
- Sécurité maritime, 14, 20f, 23–25, 28, 40f
- Sécurité routière, 7, 20f, 25–26
- Services de traversier, 5, 15, 18
- Services des aéronefs, 20f, 28, 40f, 45f
- Système de navigation aérienne
- cession à NAV CANADA, 3, 6, 22, 30
- recettes, 45f
- taxe de transport aérien, 15, 32
- Transports Canada
 - actions législatives, 14
 - adresse internet, 55
 - adresses et publications, 52–53
 - historique, 9
 - lois administrées par, 50–51
- Wagons-trémies, 6, 17, 18
- dépenses prévues, 16f, 36f, 38f
- VIA Rail, 15, 16f, 36f, 38f, 52
- Voie maritime du Saint-Laurent, 5, 13, 17–18, 52
- Transport de marchandises dangereuses, 7, 20f, 25
- Tribunal de l'aviation civile, 11
- VIA Rail, 15, 16f, 36f, 38f, 52
- Voie maritime du Saint-Laurent, 5, 13, 17–18, 52
- dépenses prévues, 16f, 36f, 38f
- Wagons-trémies, 6, 17, 18

Index

Les numéros de page en caractères gras indiquent les rubriques principales; le *t* suivant un numéro de page indique qu'il s'agit de données d'un tableau.

- Administrations portuaires canadiennes —
voir Ports
- Aéroports
adresses, 53
cession des, 4, 15, 17, 29-32
coûts des, 29*t*, 40*t*-41*t*
évaluations environnementales, 33
recettes provenant des, 45*t*
sécurité, 7-8, 27-28
- Bureau de la sécurité des transports du
Canada, 11, 21, 28
- Cadre de la politique des transports, 3-4
Canadien National (CN), 3
Centre d'essais pour véhicules automobiles, 6
Comité permanent des transports, 13
Garde côtière canadienne, 10, 34
Gendarmerie royale du Canada, 27
Génération de recettes, 7, 45*t*-46*t*
Inspection des navires, 5, 23-24
- Libre-échange, 13
- Loi *sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile*, 4
Loi *sur la marine marchande du Canada*, 6, 7
Loi *sur les transports du Canada*, 4, 16
Marine Atlantique, 5, 15, 18
données financières, 16*t*, 36*t*, 38*t*
Ministère des Pêches et des Océans, 10, 11, 14, 28, 34, 45*t*
NAV CANADA, 3, 6, 28, 32, 45*t*
et l'évaluation environnementale, 33
et la taxe de transport aérien, 15, 32
évaluation, 8, 23
paiements, 36*t*
- Office des transports du Canada, 11
Pilotage, 5, 24
Politique maritime nationale, 3, 4, 17, 32-33
évaluation, 19
Politique nationale des aéroports, 3, 4, 17, 30-32
évaluation, 19

Disponible sur l'Internet à www.tc.gc.ca

Services d'aéronefs — liste des aéronefs et leur principal usage

Publications et règlements de l'aviation civile

CANUTEC — Le guide nord-américain des mesures d'urgence et statistiques

Transport des marchandises dangereuses — règlements et façon de procéder pour faire des commentaires sur les règlements en voie de réécriture

Liste des courtes publications concernant la sécurité maritime

Recherche et développement — Plan d'action de Transports Canada — Les sciences et la technologie; publications

Sécurité routière — comment obtenir des renseignements concernant les normes, l'importation, les défauts, les rappels, le guide de consommation de carburant des véhicules automobiles et les lois qui les régissent

Sécurité ferroviaire — publications

RAPPORTS DE TRANSPORTS
CANADA

Rapport mensuel des aéroports transférés
Équipe de mise en oeuvre de la Politique
nationale des aéroports
Transports Canada
Place de Ville, Tour C
330, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
KIA 0N8

Havres et Ports — Rapport annuel des

résultats financiers
344, rue Slater
5^e étage (AMF)
Ottawa (Ontario)
KIA 0N7
Rapport annuel de la Direction de la Sécurité
routière et de la réglementation automobile
344, rue Slater
13^e étage (AFFCG)
Ottawa (Ontario)
KIA 0N5

Statistiques sur les collisions de la route
au Canada (TP3322) (Colligées avec la
collaboration du Conseil canadien des
administrateurs en transport motorisé)
Direction de la Sécurité routière et de
la réglementation automobile
344, rue Slater
13^e étage (AFFCG)
Ottawa (Ontario)
KIA 0N5

Ligne de téléphone pour obtenir de
l'information au sujet de la sécurité routière
et de l'importation de véhicules :
1-800-333-0371

Défauts de véhicules :
1-800-333-0510

ADMINISTRATIONS AÉROPORTUAIRES CANADIENNES

“Greater Toronto Airport Authority”
Aéroport international Lester B. Pearson
C.P. 6031, Toronto
Mississauga (Ontario)
L5P 1B2
Téléphone : (905) 676-3344
Fax : (905) 676-3339

LES PUBLICATIONS D'AUTRES MINISTÈRES

Les publications suivantes sont disponibles au
Centre de publication du
Groupe Communications Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0S9

— Office des transports du Canada
(anciennement Office national des
transports) – Partie III
— Tribunal de l’aviation civile – Partie III
— Ministère des Pêches et des Océans – Partie
III, Rapport sur le rendement et Rapport
sur les plans et priorités
— Politique nationale des aéroports
(TP 12163 F)

ADMINISTRATIONS AÉROPORTUAIRES LOCALES

Aéroports de Montréal
1100, boulevard René-Lévesque Ouest
Suite 2100
Montréal (Québec)
H3B 4X8
Téléphone : (514) 394-7213
Fax : (514) 394-7356

Administration aéroportuaire de l’aéroport
international de Vancouver
C.P. 23750, Succursale postale aéroportuaire
Richmond (C.-B.)
V7B 1Y7
Téléphone : (604) 276-6500
Fax : (604) 276-7755

Administration aéroportuaire de Calgary
Aéroport international de Calgary
2000, rue Airport
Calgary (Alberta)
T2E 6W5
Téléphone : (403) 735-1200
Fax : (403) 735-1281

Administration aéroportuaire régionale
d’Edmonton
C.P. 9860
Edmonton (Alberta)
T5J 2T2
Téléphone : (403) 890-8900
Fax : (403) 890-8446

Annexe 6 – Références et personnes ressources

Des renseignements additionnels sur certains sujets traités dans le présent rapport sont disponibles par le biais de rapports distincts. Voici la liste de ces rapports et les adresses où l'on peut se les procurer. Des frais s'appliquent dans certains cas.

SOCIÉTÉS D'ÉTAT

VIA Rail Canada Inc.
2, Place Ville-Marie
Montréal (Québec)
H3B 2G6

Administration de pilotage des Laurentides
715, place Victoria
6^e étage
Montréal (Québec)
H2Y 2H7

Administration de pilotage de l'Atlantique
le Quai Purdy, Tour 1, Suite 1402
1959, rue Upper Water
Halifax (Nouvelle-Écosse)
B3J 3N2

Administration de la voie maritime
du Saint-Laurent
360, rue Albert
14^e étage, salle 1400
Ottawa (Ontario)
K1R 7X7

Société canadienne des ports
99, rue Metcalfe
Ottawa (Ontario)
K1A 0N6

Marine Atlantique S.C.C.
100, rue Cameron
Moncton (Nouveau-Brunswick)
E1C 5Y6

Administration de pilotage du Pacifique
1199, rue West Hastings
Suite 300
Vancouver (Colombie-Britannique)
V6E 4G9

Administration de pilotage des Grands Lacs
C.P. 95
Cornwall (Ontario)
K6H 5R9

La Compagnie de navigation Canadienne
Limitée
150, rue Metcalfe
19^e étage, C.P. 39
Ottawa (Ontario)
K2P 1P1

- ▶ *Loi sur la convention relative aux ports de l'Ontario* (SC 1963 c. 39)
- ▶ *Loi sur les billets de transport* (SRC 1985 c. P-3)
- ▶ *Loi sur le pilotage* (SRC 1985 c. P-14) telle que modifiée
- ▶ *Loi sur les ports et installations de ports publics* (SRC 1985 c. P-29) telle que modifiée
- ▶ *Loi sur les chemins de fer* (SRC 1985 c. R-3) telle que modifiée
- ▶ *Loi sur la sécurité ferroviaire* (SC 1985, C. 32 (4e Suppl.))
- ▶ *Loi de la Convention sur la sécurité des conteneurs* (SRC 1985 c. S-1)
- ▶ *Loi sur les conférences maritimes*, 1987 (SC, c.17)
- ▶ *Loi sur les téléphériques* (SRC 1970 c. T-2) telle que modifiée (non en vigueur)
- ▶ *Loi de 1911 sur les commissaires du havre de Toronto* (SC 1911 c. 26) telle que modifiée
- ▶ *Loi de 1985 sur les commissaires du havre de Toronto* (SC 1986 c. 10)
- ▶ *Loi sur les transports* (SRC 1985 c. T-17) telle que modifiée
- ▶ *Loi de 1992 sur le transport des marchandises dangereuses* (SRC 1992 c. 34) telle que modifiée
- ▶ *Loi sur les bateaux sauveteurs des États-Unis* (SRC 1985, c. U-3)
- ▶ *Loi sur l'Administration du pont Blue Water* (1988, c.59)
- ▶ *Loi concernant la "Buffalo and Fort Erie Public Bridge Company"* (1995, c.14)
- ▶ *Loi sur la Société canadienne des ports* (1985, c.C-9)
- ▶ *Loi sur le cabotage* (1992, c.31)
- ▶ *Loi sur l'acquisition de Marine Atlantique*, S.C.C. (1986, c.36)
- ▶ *Loi concernant l'assurance maritime* (1993, c.22)
- ▶ *Loi sur le déplacement des lignes de chemin de fer et les croisements de chemin de fer* (1985, CR.4)
- ▶ *Loi sur l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent* (1985, c.S-2)

Annexe 5 – Lois administrées par Transports Canada

- *Loi sur l'aéronautique* (SRC 1985 c. A-2) telle que modifiée
- *Loi sur la cession des aéroports* (1992, c.5)
- *Loi sur la prévention de la pollution des eaux arctiques* (SRC 1985 c. A-12) telle que modifiée
- *Loi sur la marine marchande du Canada* (SRC 1985 c. S-9) telle que modifiée
- *Loi sur les transports au Canada* (1996, c.C-10)
- *Loi sur le Bureau canadien de la sécurité aérienne* (SRC 1985 c. C-12) telle que modifiée
- *Loi sur le transport aérien* (1985, c. C-26)
- *Loi sur le transport des marchandises par eau* (SRC 1985, c. C-27)
- *Loi sur la commercialisation du CN* (1993, C-21)
- *Loi sur le Ministère des transports* (SRC 1985 c. T-18) telle que modifiée
- *Loi sur les commissaires du havre de Hamilton* (SC 1912 c. 98) telle que modifiée
- *Loi sur les Commissions portuaires* (SRC 1985 c. H-1) telle que modifiée
- *Loi sur la Caisse de prévoyance des employés des chemins de fer de l'Intercolonial et de l'Île-du-Prince-Édouard* (SC 1907 c 22) telle que modifiée
- *Loi sur les risques de guerre en matière d'assurance maritime et aérienne* (SRC 1970 c. W-3) telle que modifiée
- *Loi sur la sécurité des transports maritimes* (SC 1994 c. 40)
- *Loi sur le Code maritime* (SC 1977-1978 c. 41)
- *Loi sur le havre de Meaford* (1866 c. 78, SC 1907 - 08 c. 46)
- *Loi sur les normes de consommation de carburant des véhicules automobiles* (SRC 1985 c. M-9) telle que modifiée (non en vigueur)
- *Loi sur la sécurité des véhicules automobiles* (SRC 1985 c. M-10)
- *Loi de 1987 sur les transports nationaux* (SC 1987 c. 34) telle que modifiée

4.5 Résumé des soldes impayés des prêts par secteur d'activité

(en millions de dollars)				
Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Soldes prévus 1998-1999	Soldes prévus 1999-2000	
Politiques				
Prêts à la Société canadienne des ports				
18,1	—	—	—	Saint John
14,8	—	—	—	Prince Rupert
0,4	0,3	0,2	0,1	Belledune
2,9	2,2	1,6	0,8	Montréal
1,7	1,4	0,9	0,5	Vancouver
37,9	3,9	2,7	1,4	Fonds de prêts interportuaires*
50,0	43,7	43,7	43,7	Prêts à l'Administration du pont du port de Saint John
116,1	75,8	74,6	73,3	Programmes et Cessions
0,2	0,2	0,2	0,2	Prêts à la Commission portuaire de Hamilton
116,3	76,0	74,8	73,5	Total du Ministère

Les chiffres ci-dessus représentent les soldes impayés des prêts de Transports Canada à la fin de chaque exercice. * Par erreur, le Fonds de prêts interportuaires ne figurait pas à ce tableau dans les Partie III antérieures.

4.4 Présentation par article courant			
	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999
(en millions de dollars)			Dépenses prévues 1999-2000
Personnel	650,0	223,5	
Traitements et salaires			
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	97,6	41,4	
Autres coûts relatifs au personnel	15,0	20,1	
	770,6	285,1	239,3
Biens et services	82,0	45,5	
Transport et communications			
Information	6,8	4,8	
Services professionnels et spéciaux	320,8	144,4	
Locations	8,9	4,7	
Achat de services de réparation et d'entretien	44,2	26,1	
Services publics, matériaux et fournitures	91,3	50,5	
Paielements aux sociétés d'État	371,1	339,4	
Autres subventions et paiements	1,9	—	
	927,0	615,4	460,4
	425,1		
Dépenses en capital	241,1	65,8	107,7
Paielements de transfert	406,5	410,0	285,8
Paielements par crédit			
Paielements législatifs	6,7	722,7	435,3
	413,2	1 132,7	721,1
	246,9		
Dépenses brutes	2 351,9	2 098,9	1 528,5
Moins :			
Recettes à valoir sur le crédit	(610,9)	(367,8)	(289,8)
			(313,5)
Total — Dépenses budgétaires nettes	1 741,0	1 731,1	1 238,7
			655,9

4.3 Paiements de transfert par secteur d'activité

	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000
Subventions par secteur d'activité				
Politiques	27,0	22,6	22,6	22,6
Programmes et Cessions	—	—	—	—
Sécurité et Santé	—	—	—	—
Administration du Ministère	—	—	—	—
Total des subventions	27,0	22,6	22,6	22,6
Contributions par secteur d'activité				
Politiques	31,4	37,3	37,2	35,8
Programmes et Cessions	339,4	1 058,2	646,7	174,0
Sécurité et Santé	12,2	12,1	12,1	12,0
Administration du Ministère	3,1	2,5	2,5	2,5
Total des contributions	386,1	1 110,1	698,5	224,3
Total des subventions et contributions	413,1	1 132,7	721,1	246,9

On trouvera d'autres renseignements au sujet des paiements de transferts par secteur d'activité dans la Partie II du Budget des dépenses.

	Budget des dépendances 1996-1997	Budget des dépendances 1997-1998	Recettes Prévues 1998-1999	Recettes Prévues 1999-2000
(en millions de dollars)				
Importation des véhicules usagés	—	0,1	0,1	0,1
Centre d'essais pour véhicules automobiles	0,3	0,2	0,2	0,2
Droits d'immatriculation et de sécurité des navires	6,8	8,8	10,8	12,8
Administration du Ministère Services de formation et d'informatique	9,4	9,3	9,3	9,3
Total des recettes à valoir sur le crédit	610,9	367,8	289,8	313,5
Recettes portées au Trésor				
Politiques				
Rentabilité des investissements	20,0	11,0	9,9	8,9
Ventes	—	—	53,8	—
Privileges, licences et permis de location de wagons-trémiés	8,0	4,0	—	—
Programmes et Cessions Taxe sur le transport aérien	688,9	781,9	419,8	—
Total des recettes portées au Trésor	716,9	796,9	483,5	8,9
Total des recettes	1 327,8	1 164,7	773,3	322,4

4.2 Détails des recettes par secteur d'activité

(en millions de dollars)				
Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Recettes Prévis 1998-1999	Recettes Prévis 1999-2000	
Recettes à valoir sur le crédit par secteur d'activité				
Programmes et Cessions				
16,1	8,8	3,8	2,0	Redevances reliées aux havres et ports
231,8	—	—	—	Recettes reliées au système de navigation aérienne
42,9	12,5	1,7	0,6	Aéroports — location
83,6	24,2	1,7	0,1	Aéroports — concessions
79,3	26,7	2,7	0,4	Aéroports — redevances d'atterrissage
44,6	20,2	1,4	0,2	Aéroports — redevances générales d'aérogare
9,2	7,5	4,3	4,2	Aéroports — divers
40,2	82,0	86,8	104,2	Aéroports — Paiements reliés aux baux des administrations aéroportuaires locales
4,4	109,7	109,8	122,1	Aéroports — Paiements reliés aux baux des administrations aéroportuaires canadiennes
—	7,6	7,6	7,7	Aéroports — recettes de biens meubles des administrations aéroportuaires canadiennes
0,6	0,6	—	—	Divers recouvrements auprès d'autres ministères
552,7	299,8	219,8	241,5	Sécurité et Sûreté
12,1	15,4	15,4	15,4	Ventes, location et licences — Aviation
14,3	14,4	14,4	14,4	Recouvrement des coûts des Pêches et Océans — Services d'hélicoptères
7,4	7,4	7,4	7,4	Recouvrement des coûts de la Défense nationale — Services d'entretien de la flotte pour les vols officiels
6,7	—	—	—	Recouvrement du système de navigation aérienne — Fourniture de services d'entretien et de vol d'aéronefs
1,2	3,7	3,7	3,7	Divers recouvrements
—	8,7	8,7	8,7	NAV CANADA — Services d'entretien et de vols d'aéronefs

(en millions de dollars)		
Budget principal 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000
Total des dépenses nettes par secteur d'activité		
410,0	272,8	321,3
Politiques		
238,2	202,7	65,0
Programmes et Cessions		
221,3	229,9	214,1
Sécurité et Santé		
64,7	49,8	46,6
Administration du Ministère		
934,2	755,1	647,0
Total des dépenses nettes		
46,9	46,9	46,9
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères		
981,1	802,1	693,9
Coût net		

Annexe 4 – Renseignements financiers additionnels

4.1 Dépenses ministérielles brutes et nettes par secteur d'activité			
(en millions de dollars)			
	Budget principal 1997–1998	Dépenses prévues 1998–1999	Dépenses prévues 1999–2000
Dépenses brutes par secteur d'activité			
Politiques	425,0	336,5	330,2
Programmes et Cessions	1,319,9	842,3	306,5
Sécurité et Sûreté	280,0	290,6	276,8
Administration du Ministère	74,0	59,1	55,9
Total des dépenses brutes	2 098,9	1 528,5	969,4
Moins :			
Recettes à valeur sur le crédit et recettes portées au Trésor	—	—	—
Politiques	—	—	—
Programmes et Cessions	15,0	63,7	8,9
Sécurité et Sûreté	781,9	419,8	—
Administration du Ministère	58,7	60,7	62,7
	—	—	—
	9,3	9,3	9,3
Total des recettes à valeur sur le crédit et des recettes portées au Trésor	1 164,7	773,2	322,4

Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Dépenses prévues 1997-1998	Besoins des exercices futurs	Côté total estimatif actuel	D. Administration du Ministère
	1,2	—	6,1	Administration centrale
	1,8	—	2,4	Inter-réseau Transports Canada (F-AD)
	0,6	—	1,0	Projet de migration de « Oracle Financiers » (F-AD)
	0,4	—	1,0	Moncton (Nouveau Brunswick)
	0,6	—	1,0	Refit Régional Office
	0,5	—	1,0	St. John's (Terre-Neuve)
	0,5	—	1,0	Déménagement des employés à l'édifice Cabot Place (F-AD)
	2,5	—	2,5	Projets Administration du Ministère de moins de 1 million de dollars
6,5	106,2	—	106,2	Total des dépenses en capital

Certains projets figurant dans la Partie III de 1996-1997 comme ayant des besoins en ressources dans les exercices futurs ne sont pas inscrits dans le tableau 3.2 ci-haut, pour les raisons suivantes :

- Les projets associés au système de navigation aérienne ne sont pas inscrits parce qu'ils ont été transférés à l'organisme commercial MAV CANADA le 1^{er} novembre 1996. Le projet d'automatisation du Système canadien de la circulation aérienne (CAATS), un grand projet de l'État, est compris dans ces projets.
- Les projets aux aéroports internationaux Lester-B.-Pearson et Macdonald-Cartier ne sont pas inscrits parce qu'ils ont été transférés aux Administrations aéroportuaires canadiennes qui en ont assumé la gestion en 1996-1997.
- Les projets aux aéroports de Québec, Kapuskasing, London, North Bay et Sault Ste Marie ne sont pas inscrits parce qu'on prévoit leur transfert en 1997-1998.
- Les projets visant les havres et ports d'Argentea, Sorel, Pointe-au-Pic, Goderich et Zeballos ne seront pas entrepris parce qu'on les reconsidère à la lumière de la nouvelle politique maritime nationale et les plans de cession des havres et ports publics qui en découlent.

4.0 RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

	Coût total estimatif actuel	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Dépenses prévues 1997-1998	Besoins des exercices futurs
Aéroport international de Halifax (Nouvelle-Écosse)	16,4	14,1	2,3	—
Amélioration du système de climatisation (F-AD)	1,6	1,4	0,2	—
Système de protection contre les incendies — Aéronef (F-AD)	1,6	0,1	1,5	—
Réparation de la toiture de l'aéronef original (F-AD)	1,6	0,1	1,5	—
Démolition de l'hôtel Halifax (F-AD)	1,8	0,3	1,5	—
Moncton (Nouveau-Brunswick)	2,4	2,2	0,2	—
Remplacemement du réservoir et amélioration du réseau de distribution d'eau (F-AD)	2,4	2,2	0,2	—
Québec (Québec)	3,3	—	0,2	3,1
Réfection de la piste 12/30 (drainage) (I-AD)	3,3	—	0,2	—
Lac Ton (Québec)	2,4	1,2	1,2	—
Décontamination du terrain	2,4	1,2	1,2	—
Pickering (Ontario)	1,5	0,9	0,3	0,3
Gestion des terrains (F-AD)	1,5	0,9	0,3	—
London (Ontario)	3,4	0,1	3,3	—
Restauration de la piste 15-33 (F-AD)	3,4	0,1	3,3	—
Saskatoon (Saskatchewan)	2,0	0,1	1,9	—
Réparation de la piste 09/27 (S-DA)	2,0	0,1	1,9	—
Cranbrook (Colombie-Britannique)	1,2	—	0,1	1,1
Garage d'entretien (I-DA)	1,2	—	0,1	—
Smithers (Colombie-Britannique)	2,6	0,1	2,5	—
Réfection de la piste/voie de circulation (F-AD)	2,6	0,1	2,5	—
Williams Lake (Colombie-Britannique)	2,0	—	0,1	1,9
Recouvrement de la piste/voie de circulation (F-AD)	2,0	—	0,1	—
Havres et Ports	1,0	—	1,0	—
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard)	1,0	—	1,0	—
Dragage du poste d'amarrage (F-AD) *	1,0	—	1,0	—
Sydney (Nouvelle-Écosse)	12,6	12,3	0,3	—
Remplacemement et prolongement du poste d'amarrage ouest (F-AD)	12,6	12,3	0,3	—
Total — Programmes et Cessions	80,9			
Projets de Programmes et Cessions de moins de 1 million de dollars	61,1			

3.2 Liste des grands projets d'immobilisations par secteur d'activité

Secteurs d'activité	Tous les projets d'immobilisations sont de moins de 1 million de dollars			
	Coût total estimatif	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Dépenses prévues 1997-1998	Besoins des exercices futurs
A. Politiques			2,6	
B. Sécurité et Sûreté				
Sécurité aérienne				
Système des licences du personnel de l'air (F-AD)	1,5	1,0	0,5	—
Système d'observation météorologique automatisé — Plan d'action (F-AD)	2,0	1,6	0,4	—
Sécurité maritime				
Système de rapport d'inspections de navires (F-AD)	1,0	0,1	0,4	0,5
Système automatisé de questions d'examen au sujet de la sécurité des navires (F-AD)	1,0		0,3	0,7
Services d'aéronefs				
Révisions des moteurs Pt-6 (F-AD)	2,9	0,9	0,9	1,1
Projets de Sécurité et Sûreté de moins de 1 million de dollars				
Total — Sécurité et Sûreté			16,1	
C. Programmes et Cessions				
Aéroports				
Administration centrale				
Acquisition/restauration de véhicules d'intervention d'urgence (F-AD)	7,9	4,0	3,1	0,8
Charlottetown, Ile-du-Prince-Édouard				
Réfection de la piste 03/21 (I-AD)	2,6	—	0,1	2,5

Annexe 3 – Projets d'immobilisations

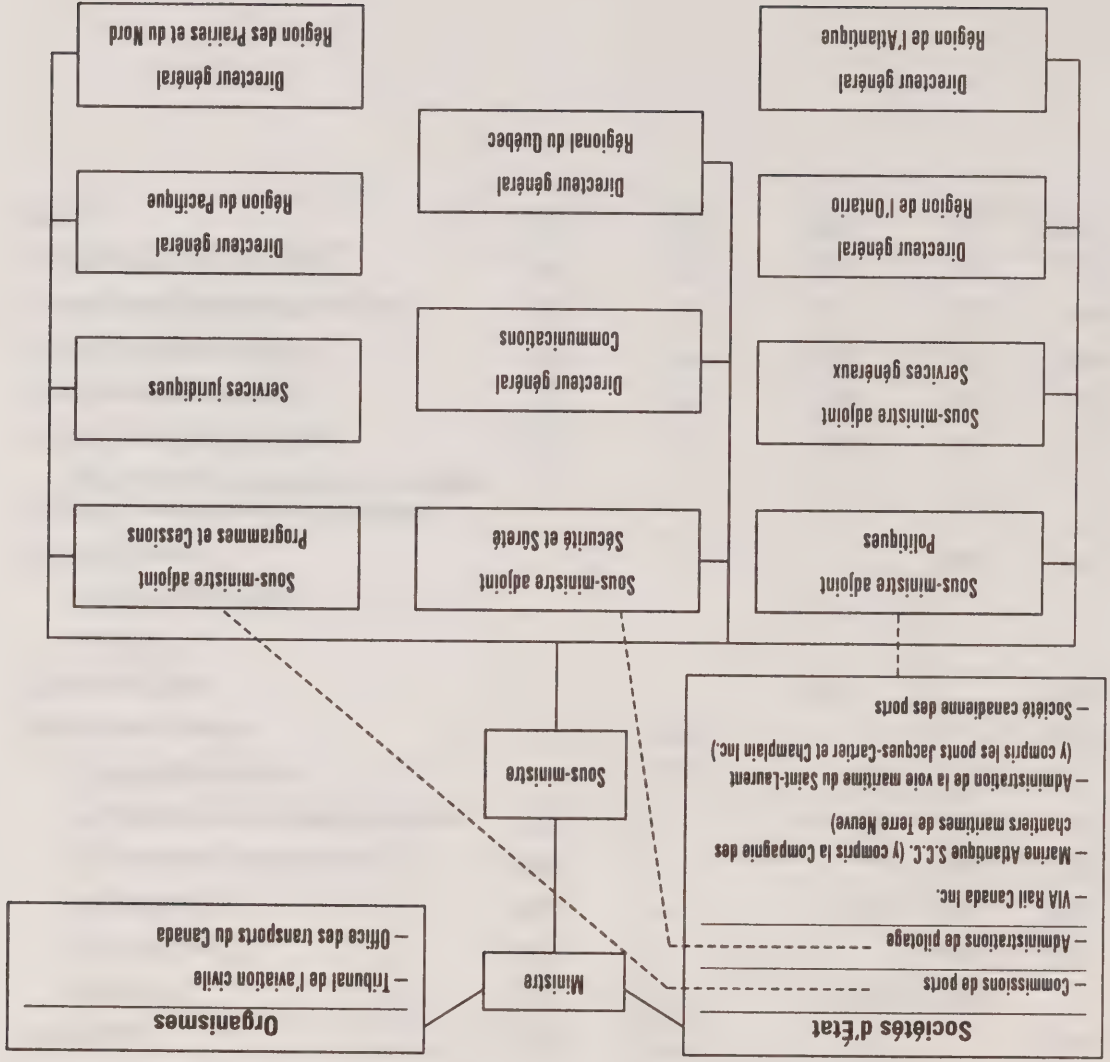
3.1 Dépenses en capital par secteur d'activité			
(en millions de dollars)	Budget des	Dépenses	Dépenses
	dépenses 1997-1998	prévues 1998-1999	prévues 1999-2000
Politiques	2,6	10,9	0,6
Programmes et Cessions	80,9	111,2	73,3
Sécurité et Sûreté	16,1	32,3	15,5
Administration du Ministère	6,6	3,3	3,3
Total	106,2	157,7	92,7

2.2 Besoins en ressources bruts par unité organisationnelle et secteur d'activité

Budget principal 1997-1998				
Secteurs d'activité				
Politiques	Programmes et Cessions	Sécurité et Sûreté	Administration du Ministère	Total
(en millions de dollars)				
Unités organisationnelles				
SMA Politiques	82,4			82,4
Sociétés d'État				
— Marine Atlantique S.C.C.	91,3			91,3
— VIA Rail Canada Inc.	216,2			216,2
— Les ponts Jacques-Cartier et Champlain	29,9			29,9
— Administration de la voie maritime du Saint-Laurent	2,0			2,0
— Société canadienne des ports	—			—
SMA Programmes et Cessions	1 190,0			1 190,0
SMA Sécurité et Sûreté		183,4		183,4
Société d'État				
— Administrations de pilotage		—		—
SMA Services généraux			44,4	44,4
Gestion de l'ensemble du Ministère (Communications, Services juridiques, Cabinet du Ministre et Sous-ministre)			5,8	5,8
Directeur général, Région de l'Atlantique	0,6	35,9	16,5	56,8
Directeur général, Région du Québec	0,3	21,6	19,6	46,0
Directeur général, Région de l'Ontario	0,2	27,4	20,6	52,4
Directeur général, Région des Prairies et du Nord	1,2	25,2	21,2	54,5
Directeur général, Région du Pacifique	0,9	19,8	18,7	43,8
Total	425,0	1 319,9	280,0	2 098,9

Annexe 2 – Organisation

2.1 Organigramme



4.0 Renseignements supplémentaires

Annexe 1 – Autorisations de dépenses du Ministère

Résumé des autorisations prévues à la Partie II du Budget des dépenses principal de 1997-1998

1.1 Besoins financiers par autorisation		
	Budget des dépenses principal 1997-1998	1996-1997
Transports		
	Crédit (en millions de dollars)	
1	Dépenses de fonctionnement*	410,7
5	Dépenses en capital	449,3
10	Subventions et contributions	406,5
15	Paielements à la société Les ponts Jacques-Cartier et Champlain Inc.	31,9
20	Paielements à Marine Atlantique S.C.C.	87,2
25	Paielements à VIA Rail Canada Inc.	248,5
30	Paielements à l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent pour le pont de Valleyfield	2,0
(S)	Paielements à NAV CANADA durant la période de transition, conformément à la Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne (S.C. 1996, ch.20)	716,0
(S)	Ministre des Transports — Traitement et allocation pour automobile	0,1
(S)	Abolition des péages sur le pont Victoria	6,7
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	41,4
—	Paielements à la Société canadienne des ports	—
Total du Ministère		1 731,1
* Nettes des recettes à valoir sur le crédit de 367,8 millions de dollars		1 741,0

susmentionnées, les activités de ce secteur finiront par décroître dans la même proportion que celles du Ministère.

Technologie : L'essor de la nouvelle technologie a mené à l'adoption de systèmes intégrés pour la gestion des finances, du matériel et des ressources humaines. Ces systèmes s'inscrivent dans l'orientation générale du gouvernement en ce qui a trait à la technologie de pointe, aux systèmes partagés et à l'utilisation d'applications communes à tous les ministères. On a tenu compte des gains d'efficacité qu'entraîneraient ces nouveaux systèmes lors de l'Examen des activités administratives et fonctionnelles du Ministère.

Examen des activités administratives et fonctionnelles (Examen des frais généraux) : En 1997-1998, le Ministère en sera à la dernière de cinq années de mise en oeuvre des mesures établies suite à l'Examen des activités administratives et fonctionnelles. Ces mesures visaient à réduire les pratiques non efficaces et le double emploi dans les pratiques administratives et auront donné lieu à des économies d'environ 50 millions de dollars et à une réduction des effectifs de 1 000 équivalents temps plein sur une période de cinq ans.

3.4 Administration du Ministère

Dépenses prévues par secteur de services			
Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 1998-1999	Budget des dépenses principal 1997-1998	(en millions de dollars)
Dépenses brutes			
55,9	59,1	74,0	
Moins recettes			
9,3	9,3	9,3	
Dépenses nettes			
46,6	49,8	64,7	
Dépenses nettes par secteur de services			
Services généraux			
37,5	40,9	54,9	
Gestion de l'ensemble du Ministère			
9,1	8,9	9,8	
Total			
46,6	49,8	64,7	

Objectif : Services de soutien efficaces et répondant aux besoins du Ministère dans les domaines suivants : finances, administration, informatique, ressources humaines, communications internes et externes, questions juridiques et services à la haute direction.

Résultats d'intérêt majeur : Services de soutien efficaces et efficaces.

Contexte : Le secteur d'activité Administration du Ministère de la nouvelle structure du Ministère consiste de l'ancienne activité Administration du Ministère moins les fonctions suivantes qui ont été transférées à d'autres secteurs d'activité :

- la fonction Sécurité et planification d'urgence qui fait maintenant partie du secteur d'activité Sécurité et Sûreté;
- l'Office du transport du grain de l'Ouest et les fonctions d'évaluation des programmes qui ont été transférés au secteur d'activité Politiques;
- les fonctions de gestion des installations et d'administration des baux qui relèvent maintenant du secteur d'activité Programmes et Cessions.

Par ailleurs, le nouveau secteur d'activité Administration du Ministère comprend les bureaux des directeurs généraux des cinq régions.

Cession : La diminution de la taille du Ministère occasionnée par le transfert de la Garde côtière canadienne au ministère des Pêches et des Océans en avril 1995, la commercialisation du système de navigation aérienne et la poursuite du processus de cession des aéroports et des ports à des groupes locaux est le facteur qui affecte le plus le secteur d'activité Administration du Ministère. Bien qu'il verra sa charge de travail augmenter à court terme, le temps de régler les questions d'ordre financier et de planification des ressources humaines suscitées par les initiatives

Le gouvernement ne subventionnera pas les ports du Réseau national; ceux-ci doivent être financièrement autosuffisants. Les administrations portuaires canadiennes seront liées par des principes rigoureux selon lesquels elles devront rendre compte au public. Elles jouiront de la latitude voulue pour conclure des contrats et des baux, fixer les tarifs et les droits et faire des emprunts sur les marchés commerciaux. Les administrations portuaires auront la responsabilité globale de la police et de la sûreté.

Les ports régionaux ou locaux — ceux ne répondant pas aux critères établis dans le projet de loi, *Loi maritime du Canada* — seront cédés au cours d'une période de six ans à d'autres groupes d'intérêt y compris aux gouvernements provinciaux, aux administrations municipales, aux organismes actifs au sein de la collectivité, aux intérêts privés et autres groupes. Les transferts se produiront au cours de six ans, avec l'aide du gouvernement fédéral, par le biais du Fonds de cession des ports qui prévoit un montant de 125 millions de dollars. Ces ports, gérés par des intérêts locaux, seront mieux adaptés aux besoins locaux, fonctionneront à moindres coûts et pourront ainsi offrir de meilleurs services.

Alors que le maintien des ports désignés comme éloignés sera assuré par le gouvernement du Canada, si l'occasion de céder un port éloigné à un organisme externe se présente, Transports Canada poursuivra cette option. Les ports éloignés ont été désignés selon des critères qui tiennent compte de l'isolement de la collectivité et du fait qu'elle dépend à la fois du transport maritime et de la structure existante de quais fixes de Transports Canada. Toutefois, ces ports seront gérés afin d'obtenir des gains d'efficacité opérationnels.

Cédés ou désaffectés à ce jour	Appartenant encore à Transports Canada	Total
278	271	549
* Comprend 46 ports éloignés qui pourrait demeurer la propriété de Transports Canada		

4. Initiatives environnementales

En 1997-1998, pour appuyer les initiatives de cession du Ministère, le secteur d'activité Programmes et Cessions effectuera des études environnementales de base et des évaluations environnementales et prendra les mesures correctives nécessaires aux aéroports et aux ports devant être cédés sous peu.

Dans le cadre de l'accord de cession, Transports Canada mène une évaluation environnementale de toutes les installations cédées à NAV CANADA. Conformément à cet accord, toutes les mesures correctives recommandées pour des biens immobiliers cédés, notamment par vente ou affectation, y compris les améliorations aux réservoirs de stockage, l'enlèvement des BPC et l'assainissement du sol et des eaux souterraines, seront prises par NAV CANADA au cours d'une période de cinq ans débutant en 1997-1998. Les fonds pour ces travaux seront fournis par Transports Canada.

Transports Canada continuera d'établir les normes de sécurité et sûreté pour tous les aéroports canadiens. Le Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires a été mis en oeuvre le 1^{er} avril 1995 pour fournir des fonds aux projets d'immobilisations côté piste liés à la sécurité.

2. Paiement de transition pour le Système de navigation aérienne

Le 1^{er} novembre 1996, le système de navigation aérienne a été cédé à NAV CANADA, société privée sans but lucratif. Quand les services de navigation aérienne étaient exploités par le Ministère, ils étaient financés en grande partie par la taxe de transport aérien (TTA). Afin de donner à NAV CANADA le temps de mettre en place ses propres redevances d'usage, Transports Canada versera des paiements de 700 millions de dollars dans la première année et jusqu'à 740 millions de dollars dans la deuxième année du nouvel arrangement. Le gouvernement continuera à percevoir la TTA jusqu'à ce que NAV CANADA mette en place ses propres redevances.

3. Politique maritime nationale — Cession des ports

La nouvelle Politique maritime nationale a été annoncée en décembre 1995 à la suite du rapport du Comité permanent des transports sur la politique maritime et des consultations avec les expéditeurs et l'industrie. Dans le cadre de cette politique, le gouvernement a classé les ports en trois catégories : le Réseau portuaire national; les ports régionaux et locaux et les ports éloignés. Les buts de la politique sont les suivants :

- la cession de 225 ports régionaux/locaux dont Transports Canada est encore propriétaire d'ici la fin de 2001-2002 (549 en tout);
- un réseau portuaire répondant mieux aux besoins des collectivités;
- des économies annuelles de 40 millions de dollars (par rapport au Budget principal de 1994-1995) à compter de 2001-2002.

Le Réseau portuaire national comprend à peu près 15 ports essentiels au commerce intérieur et international : St. John's, Halifax, Saint John, Québec, Montréal, Vancouver, Fraser River, Prince Rupert, Sept Îles, Trois Rivières, Saguenay, Thunder Bay, Windsor, Nanaimo et Port Alberni. Comme l'indique le projet de loi, *Loi maritime du Canada*, ces ports seront gérés par des administrations portuaires canadiennes constituées de groupes d'utilisateurs et des divers paliers d'administration. La Société canadienne des ports, qui dirige à l'heure actuelle bon nombre de ces ports, sera graduellement supprimée. Le modèle d'administration portuaire injectera des principes commerciaux dans l'administration des principaux ports du Canada et ouvrira la voie aux gains d'efficacité nécessaires pour que les ports et leurs utilisateurs demeurent concurrentiels dans l'économie mondiale. D'autres ports peuvent faire application afin de devenir administration portuaire canadiennes.

compétitivité sur la scène internationale. Ils achèment 94 p. 100 des voyageurs aériens au Canada.

Transports Canada demeurera propriétaire des aéroports faisant partie du Réseau national d'aéroports, mais leur exploitation sera cédée à des administrations aéroportuaires canadiennes. Le gouvernement continue d'aider les aéroports éloignés qui fournissent toute l'année un accès exclusif et fiable à des localités isolées et qui reçoivent actuellement une aide fédérale.

D'ici la fin de 1997-1998, 24 aéroports faisant partie du Réseau national d'aéroports auront été cédés. Les deux autres aéroports du réseau sont des aéroports arctiques. Il s'agit, de l'aéroport de Yellowknife qui a été cédé à l'administration des Territoires du Nord-Ouest le 1^{er} juillet 1995 et de celui de Whitehorse qui a été cédé à l'administration du Territoire du Yukon le 1^{er} octobre 1996 dans le cadre de la cession des aéroports A de l'Arctique.

En outre, 69 aéroports régionaux et locaux qui desservent le trafic passager régulier mais qui achèment moins de 200 000 passagers par année seront cédés d'ici 1999-2000. Transports Canada offre la propriété de ces aéroports aux administrations provinciales et locales, aux commissions aéroportuaires, aux entreprises privées ou à d'autres groupes d'intérêt. La propriété et l'exploitation par des groupes locaux permettront à ces aéroports de fournir des services adaptés aux besoins des localités.

Les 31 petits aéroports (sans service passager régulier) dont le gouvernement était propriétaire devaient être cédés avant le début de 1997-1998. Quatre de ceux-ci sont des aéroports satellites — c'est à dire qu'ils sont proches d'un aéroport principal et absorbent le surplus de leur trafic en aviation général. Le transfert de ces aéroports satellites aux groupes d'intérêts locaux devait se faire en 1996-1997 par le biais des ententes de cessions des principaux aéroports auxquels les aéroports satellites sont associés. Ces transferts sont retardés et prendront place en 1997-1998.

Cession des aéroports

	Cédés	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	Total
Aéroports nationaux*	5	3	14	2	—	24
Aéroports régionaux et locaux	13	23	24	7	2	69
Petits aéroports	8	19	4	—	—	31
Aéroports arctiques**	9	2	—	—	—	11
Aéroports éloignés	—	—	1	—	1	2
Total	35	47	43	9	3	137

* Comprend les aéroports cédés aux administrations aéroportuaires locales avant la mise en oeuvre de la Politique nationale des aéroports

** Comprend deux aéroports nationaux : Yellowknife et Whitehorse

- L'assurance du maintien de la viabilité des réseaux aéroportuaire et portuaire du Canada.

Autres :

- L'exploitation sûre et efficiente des aéroports exploités par Transports Canada (ceux qui ne sont pas cédés et les aéroports éloignés).
- La promotion de règlements et de programmes visant à réduire au minimum l'incidence des réseaux de transport sur l'environnement.
- L'administration efficace de programmes de subvention à l'apui des routes, des ponts, des ports, des aéroports et d'autres programmes connexes (par exemple, le paiement législatif intérimaire à NAVCAN).
- La gestion efficace des biens des aéroports, des ports et du système de navigation aérienne appartenant à Transports Canada.
- L'administration efficace de baux pour les aéroports et les sites du système de navigation aérienne.

Contexte : Le secteur d'activité Programmes et Cessions a été créé en amalgamant les éléments suivants : l'ancienne activité Aéroports; la sous-activité Havres et ports de l'ancienne activité Marine; les subventions aux routes et aux ponts de l'ancienne activité Politiques et Coordination; l'équipe d'environnement, la fonction de gestion des biens immobiliers et l'équipe de négociation du système de navigation aérienne de l'activité Administration du Ministère.

Plans et stratégies

1. Politique nationale des aéroports

Dans le domaine de la Politique nationale des aéroports on s'attend aux développements suivants dans les prochaines années :

- tous les aéroports du Réseau national d'aéroports seront cédés d'ici la fin de 1998-1999. Tous les autres le seront d'ici la fin de 1999-2000;
- les économies annuelles (au-dessus des niveaux de 1994-1995) d'ici 1999-2000 dépasseront 100 millions de dollars et 2 500 ETP; et
- une évaluation sera effectuée en 1998-1999 pour déterminer si la cession des aéroports a réussi à donner aux usagers une plus grande satisfaction et aux collectivités d'avantage leur mot à dire.

La Politique nationale des aéroports, annoncée le 13 juillet 1994, a exposé les plans du gouvernement fédéral pour ses aéroports. Transports Canada a identifié 26 aéroports comme faisant partie du **Réseau national d'aéroports**. Ce chiffre comprend les aéroports des capitales provinciales et territoriales ainsi que les aéroports qui acheminent au moins 200 000 passagers par année. Ces aéroports sont considérés comme essentiels à la prospérité du Canada et à sa

3.3 Programmes et Cessions

Dépenses prévues par secteur de services			
	Budget des dépenses principal	1998-1999	1999-2000
		prévues	prévues
(en millions de dollars)			
Dépenses brutes	1 319,9	842,3	306,5
Moins recettes	299,8	219,8	241,5
Dépenses nettes	1 020,1	622,5	65,0
Dépenses nettes par secteur de services*			
Aéroports	(49,8)	(29,7)	(99,2)
Havres et ports	67,3	63,1	37,1
Autres	1 002,6	589,1	127,1
Total	1 020,1	622,5	65,0

* Aucun secteur de services n'a encore été approuvé pour le secteur d'activité Programmes et Cessions. Pour aider le lecteur à comprendre les répercussions financières de la Politique nationale des aéroports et de la composante cession des ports de la politique maritime nationale, ce tableau ci-dessus présente ces deux éléments.

Objectif : Réduire le fardeau fiscal imposé au contribuable fédéral pour l'exploitation des réseaux aéroportuaires et portuaires du Canada en transférant la propriété et/ou l'exploitation de ces réseaux à des organismes locaux, tout en assurant le maintien de systèmes efficaces et sans danger pour l'environnement qui répondent aux besoins fondamentaux des Canadiens.

Résultats d'intérêt majeur : Le secteur d'activité Programmes et Cessions poursuit les buts suivants :

- l'établissement d'un Réseau portuaire national au moyen de la création d'Administrations portuaires canadiennes (APC) financièrement indépendantes;
- l'établissement d'un Réseau national d'aéroports au moyen de la création d'Administrations aéroportuaires canadiennes;
- des usagers et des collectivités dont les besoins sont mieux desservis par les aéroports et ports régionaux transférés;
- une plus grande gestion locale des aéroports et des ports, et un pouvoir de décision accru du public qui assume une plus grande part des coûts d'exploitation;
- la réduction des coûts d'exploitation des aéroports et des ports pour le gouvernement canadien;

L'équipement selon les normes de Transports Canada seront mis en place. Le Ministère travaillera avec l'industrie pour assurer que les compétences du Canada en matière de détection d'explosifs correspondent au danger qu'ils constituent.

Règlements : Transports Canada établira des règlements sur la sûreté du transport maritime en 1997-1998. Ceux-ci comprendront les exigences et les interdictions se rapportant à la sûreté des opérations des paquebots de croisière au Canada et traiteront de la fouille des passagers et de leurs effets personnels, du port d'armes à bord des paquebots de croisière, du contrôle de l'accès, de l'organisation et l'administration de la sûreté et des fausses déclarations concernant des armes. Des solutions de rechange à certains règlements ont été étudiées et évaluées pour obtenir des niveaux appropriés de sûreté du transport maritime. Transports Canada a encouragé la mise en oeuvre volontaire des « Mesures visant à prévenir les actes illicites à l'encontre des passagers et des équipages à bord des navires » de l'Organisation maritime internationale diffusées en 1986. La surveillance des opérations des navires a révélé que la mise en oeuvre se faisait de façon insatisfaisante et peu uniforme. Les règlements sont considérés comme le meilleur moyen d'obtenir la mise en oeuvre uniforme des mesures de sûreté essentielles.

9. Services des aéronefs

Les Services des aéronefs entretiennent 86 aéronefs à voilure fixe et à voilure tournante. De ceux-ci, 44 sont la propriété de Transports Canada pour fournir des services de vol et de formation à la composante aviation civile de Sécurité et Sûreté. Les 42 autres aéronefs sont la propriété du ministère des Pêches et Océans, du ministère de la Défense nationale et de NAV CANADA. Les Services des aéronefs ont conclu des contrats avec : le ministère des Pêches et des Océans, pour les services d'hélicoptères et le programme d'intervention environnementale et de surveillance aérienne nationale; le ministère de la Défense nationale pour le Service de vols d'affaires; NAV CANADA, pour l'entretien des aéronefs et les services de vol; et le Bureau de la sécurité des transports, pour les services de vol. L'objectif des Services des aéronefs est l'entretien efficace des aéronefs pour en assurer la disponibilité 90 p. 100 du temps permettant ainsi quelque 34 500 heures de vol par année. En outre, les Services des aéronefs dispensent la formation professionnelle aux pilotes de Transports Canada et du Bureau de la sécurité des transports (inspecteurs d'aviation civile) pour assurer qu'ils soient compétents et assurent la sécurité dans l'exercice de leurs fonctions de vol.

Projet de rechange pour la prestation des services : Les Services des aéronefs devront, au cours des deux prochaines années ou à peu près, faire face à de nombreux nouveaux défis découlant directement de la réorganisation du Ministère et des nouveaux besoins de la clientèle. Les Services des aéronefs ont commandé une étude pour évaluer des modes différents de prestation des services en tenant compte de leur clientèle actuelle et future ainsi que des marchés accessibles.

- Meilleure technologie d'inspection des rails pour détecter les défauts et les avaries compromettant la sécurité. Ce travail améliorera la fiabilité de la détection des avaries, ce qui réduira la probabilité des déraillements dus à des rails brisés.
- Recherche sur l'épuisement des pilotes, des contrôleurs de la circulation aérienne, des chauffeurs de camion et des exploitants de services maritimes. Ces données appuieront l'examen de la réglementation sur les heures de service du personnel dont les fonctions ont une incidence sur la sécurité. Des essais sur le terrain mesureront le rendement et le niveau de fatigue de l'opérateur dans des conditions réelles.
- Systèmes de commande de propulsion marine visant l'efficacité énergétique, le résultat d'émissions et les charges de glaces mis au point avec nos partenaires qui exploitent des services maritimes. Les résultats de cette recherche appuieront l'établissement de normes de conception et de règlements dans le secteur maritime.
- Mise à l'essai d'un système international de prédétermination des véhicules utilitaires routiers traversant les frontières avec nos partenaires fédéraux, provinciaux et de l'industrie. Ce système devrait supprimer les retards dans le traitement aux passages frontaliers.
- Améliorer l'accessibilité des autocars inter-ville en collaboration avec l'industrie et les associations de consommateurs. Ce travail améliorera la mobilité des personnes âgées et des personnes handicapées. Deux initiatives sont mises au point : la première vise le développement d'un ascenseur portatif pour chaise roulante sur les autocars inter-ville; la deuxième évaluera l'emploi des compartiments à bord des autocars pour tenir les passagers dans leur fauteuil roulant. Ces deux initiatives seront terminées d'ici la fin de 1997-1998.

8. Sécurité et planification d'urgence

Le retrait de la GRC des aéroports internationaux : Présentement, la GRC fournit des services de maintien de la sécurité et de l'ordre aux aéroports internationaux. En 1997-1998, les règlements de Transports Canada exigeront que les exploitants des aéroports commencent à fournir ces services pour assurer la sécurité de l'aviation civile. Transports Canada travaille les exploitants et la police pour assurer une transition sans heurt. Transports Canada travaille aussi avec la GRC et les agences centrales pour assurer que les coûts associés à ce changements soient gardés au minimum.

Équipement de criblage : Présentement, Transports Canada est propriétaire et assure l'entretien de l'équipement de criblage de tous les aéroports dont les transporteurs aériens se servent pour examiner les passagers et leurs effets. Transports Canada a conclu une entente de principe avec les transporteurs aériens voulant qu'à compter de 1997-1998, ces derniers acquièrent et assument l'entretien de l'équipement. L'équipement présentement dans l'inventaire du fédéral sera transféré à l'industrie des transporteurs aériens. Des règlements exigeant qu'ils entretiennent

développement économique auprès de 24 pays industrialisés, le Canada est au cinquième rang, avec le Japon et l'Australie, pour ce qui est des accidents mortels sur la route causés par des véhicules immatriculés. Ceci constitue une fiche respectable, compte tenu de notre géographie, mais elle peut être améliorée. Vision 2001 de Sécurité routière est un plan mettant en cause tous les paliers d'administration et l'industrie privée des transports. Ses objectifs comprennent la sensibilisation accrue du public à l'égard de la sécurité routière, une meilleure coordination entre organismes de sécurité routière et des données améliorées dans ce domaine.

Sacs gonflables : Le rendement des systèmes de sacs gonflables est surveillé de près par le Ministère. Ces systèmes peuvent sauver des vies, et ils le font. Cependant, dans certains cas où les occupants ne sont pas assis correctement ou sont trop proches du sac gonflable, ils peuvent subir des blessures. Les sacs gonflables actuels sont conçus pour protéger les occupants ou ne portant pas leur ceinture de sécurité. Ils doivent se déployer rapidement pour protéger les passagers qui ne portent pas de ceinture de sécurité. Ils sont conçus pour répondre aux besoins des Américains dont 60 p. 100 seulement portent la ceinture de sécurité. Au Canada, où 92 p. 100 des conducteurs portent cette ceinture, Transports Canada collabore avec les fabricants d'automobiles canadiens et les organismes de réglementation des États-Unis pour aider à mettre au point un sac qui se déploie moins agressivement et en optimiser la conception pour protéger les gens qui portent la ceinture. En outre, le Ministère travaille pour faire avancer l'élaboration de systèmes «intelligents» qui ajusteront le déploiement du sac selon la taille et le type d'occupant, la présence même d'un occupant et sa proximité au sac. Une grande campagne est déjà en cours pour informer les parents qu'il est d'importance vitale de bien attacher les enfants sur le siège arrière.

7. Recherche et développement

Le Ministère orientera ses activités de recherche et développement sur ses rôles en ce qui a trait à la sécurité et à l'élaboration de règlements et de politiques. Ce secteur de service comprend des projets avec des partenaires dans le gouvernement et l'industrie pour répondre aux priorités nationales générales comme l'efficacité de l'énergie, la protection de l'environnement et l'accessibilité. Il entreprend aussi des partenariats sélectifs avec d'autres intervenants du secteur des transports.

Les initiatives de 1997-1998 comprennent :

■ Recherche sur les facteurs ayant une incidence sur la sécurité des opérations

aériennes en hiver. La recherche comprendra : l'évaluation des agents de dégivrage et d'antigivrage et leurs applications; l'élaboration des horaires de dégivrage conjointement avec la communauté d'aviation internationale; la mesure du rendement des aéronefs sur les pistes contaminées par la glace et la neige. Elle entraînera l'établissement de meilleures normes et lignes directrices sur les opérations aériennes en hiver.

Toutes les administrations reconnaissent la nécessité de réduire les coûts autant que possible et s'efforcent d'abaisser les coûts administratifs et de réduire le personnel de soutien et le nombre de pilotes tout en contrôlant les augmentations des salaires et des tarifs.

4. Sécurité ferroviaire

De nouveaux règlements relatifs aux clôtures et aux croisements rail/route seront introduits en 1997-1998 dans le but de réduire le nombre de décès qui surviennent chaque année aux passages à niveau et dans les cas d'entrée sur propriété interdite. Les règlements proposés établiront la responsabilité quant à l'installation d'une barrière de quelque sorte (pas nécessairement une clôture) là où la situation l'exige afin d'empêcher les intrusions. Une diminution de l'accès aux encintes de la voie ferrée devrait aider à réduire le nombre d'accidents et de décès.

Même si les accidents qui surviennent aux passages à niveau constituent une des deux principales causes de décès reliés aux voies ferrées, les autorités municipales ou provinciales et les compagnies de chemin de fer rejettent souvent sur l'autre la responsabilité de régler le problème. Les règlements établiront clairement le rôle et les responsabilités de chaque partie et fixeront les normes minimales pour la construction, l'exploitation et l'entretien sécuritaires des passages à niveau.

En vertu de la *Loi sur la sécurité ferroviaire*, les passages à niveau peuvent être construits ou modifiés sans l'intervention du gouvernement fédéral. Bien que de l'information sur la conception et l'entretien des passages à niveau soit disponible dans certaines régions, elle est limitée. Comme complètement aux nouveaux règlements relatifs aux passages à niveau, Transports Canada publiera un manuel sur leur conception et entretien. Le guide traitera des exigences en vertu des nouveaux règlements et des pratiques recommandées en ce qui a trait aux passages à niveau.

5. Transport des marchandises dangereuses

En 1997-1998, Transports Canada complètera une version claire et simple des règlements relatifs au transport des marchandises dangereuses. Cette version rendra les règlements plus facile à comprendre pour les camionneurs et autres personnes de l'industrie qui s'en servent le plus. Les versions antérieures ont été examinées et les consultations auprès des provinces, de l'industrie et de leurs associations, des groupes d'intérêts spéciaux, des organismes d'urgence et du public en général se poursuivront. Le Comité consultatif sur la politique générale relative au transport des marchandises dangereuses et le groupe de travail fédéral/provincial/territorial sur le transport des marchandises dangereuses participent étroitement à ce projet.

6. Sécurité routière

Vision 2001 : Le Canada s'est fixé comme objectif de posséder le réseau routier le plus sûr au monde d'ici 2001. Selon une enquête menée en 1994 par l'Organisation de coopération et de

En 1993-1994, la Ministère a procédé à de vastes consultations avec les sociétés de classification, l'industrie maritime, les syndicats, les grandes administrations maritimes étrangères et le Conseil consultatif maritime canadien. À la suite de ces consultations, le Ministère considère la possibilité de déléguer certaines activités d'inspection des navires aux sociétés de classification. Le secteur de services Sécurité maritime maintiendrait alors une fonction d'assurance de la qualité de ces inspections et continuerait d'avoir la responsabilité finale en matière de sécurité des navires et de protection de l'environnement marin. Ces changements peuvent être mis en oeuvre sans nuire à la sécurité ni baisser le niveau de protection de l'environnement.

Les sociétés de classification devront répondre aux critères de sélection et être disposées à conclure des ententes officielles avec Transports Canada. Les ententes seront basées sur les lignes directrices établies par l'Organisation maritime internationale. Transports Canada met actuellement sur pied un groupe compétent d'experts maritimes qui devra vérifier et contrôler toutes les fonctions déléguées. Aucune délégation n'aura lieu tant que ce groupe ne sera pas entièrement opérationnel. Dans l'ensemble, Transports Canada n'économisera que peu de ressources par suite de l'adoption de la nouvelle politique, mais le secteur de services Sécurité maritime pourra s'orienter d'avantage sur d'autres questions prioritaires comme le contrôle, par l'État, des navires étrangers entrant dans les ports canadiens.

Administrations de pilotage : Transports Canada s'attend à ce que l'autonomie financière

complète des quatre administrations de pilotage soit atteinte d'ici 1998. Il permettra l'établissement plus rapide de tarifs en réponse aux conditions du marché. Le Ministère prévoit des révisions à la *Loi sur le pilotage* après avoir procédé à l'examen du processus de délivrance de certificat de pilotage, des exigences en matière de formation et de brevets pour les pilotes, de la désignation des zones de pilotage obligatoire, des mécanismes de règlement des différends ainsi que des mesures prises à l'égard de l'autonomie financière et de la réduction des coûts.

Le projet de loi, *Loi maritime du Canada*, contient des dispositions visant à améliorer l'efficacité et la stabilité financière des quatre administrations de pilotage. En particulier, les modifications proposées :

- permettront l'entrée en vigueur des tarifs trente jours après leur publication;
- stipuleront que l'Office des transports du Canada (OTC) doit examiner toute opposition aux tarifs et prendre une décision dans un délai de cent vingt jours;
- empêcheront l'affectation de crédits parlementaires pour couvrir les pertes des administrations;
- imposeront l'arbitrage pour la dernière offre en vue du règlement des différends dans les négociations sur les marchés de services de pilote;
- établiront des limites d'emprunt pour les administrations;
- chargeront le Ministère d'examiner d'ici le 31 décembre 1997 l'avancement des travaux des administrations sur toutes les principales questions et d'en rendre compte au Parlement.

À cette égard, la philosophie sous-jacente dans l'élaboration du plan sera une emphase accrue sur l'éducation et la sensibilisation du public, des associations élargies pour assurer des actions jointes dans le domaine de la sécurité et la nouvelle technologie. L'emphase sera portée plutôt sur des résultats attendus que sur la réglementation prescriptive. Le processus entraînera des consultations avec l'industrie, les gouvernements provinciaux et d'autres membres de la communauté des transports.

2. Sécurité aérienne

Réglementation du système de navigation aérienne cédée : Le 1^{er} novembre 1996, l'exploitation de ce système a été cédée à NAV CANADA, société privée sans but lucratif. Transports Canada a toujours la responsabilité d'établir des règlements de sécurité et d'en surveiller la conformité. Les activités particulières prévues pour 1997-1998 comprennent :

- ▶ **Les vérifications suivant la délivrance du certificat d'exploitation** : un échantillon représentatif (15 p. cent) des installations de service de circulation aérienne de NAV CANADA fera l'objet d'une vérification pour corriger les inexactitudes qui pourraient se trouver dans les manuels d'emplacements du service de circulation aérienne et déterminer s'il est nécessaire d'effectuer d'autres vérifications.
- ▶ **L'évaluation de services** : NAV CANADA évaluera ses services conformément à un calendrier établi dans sa politique d'évaluation (devant être présentée à Transports Canada). Des employés de l'Administration centrale et des régions participeront aux évaluations, le nombre exact d'installations où ils devront se rendre est à déterminer.
- ▶ **Des inspections spéciales d'emplacements** : des inspections seront effectuées dans le cadre des plans régionaux de surveillance. Transports Canada participera par ailleurs aux commissions d'enquête factuelle des ATS et aux enquêtes sur les irrégularités opérationnelles.

3. Sécurité maritime

Délégation de l'inspection des navires : Transports Canada prévoit de mettre en place, en 1997-1998, un système de surveillance visant à surveiller les activités d'inspection des navires menées par les organisations auxquelles ces responsabilités ont été déléguées, sous les termes de changements législatifs proposés.

Dans le rapport qu'il a soumis au Ministre en 1993, le Groupe d'examen de la réglementation maritime du secteur privé recommande que Transports Canada étudie la possibilité de céder certaines responsabilités réglementaires à des groupes d'intérêt privés appropriés (sociétés de classification). Les sociétés de classification sont des organismes privés sans but lucratif qui établissent et tiennent à jour les règles de construction et de habilité des navires, principalement à des fins d'assurance.

- établir la direction stratégique pour la gestion des affaires réglementaires de Transports Canada.

Le regroupement des fonctions susmentionnées en un seul secteur de services fournira une réserve centrale d'expertise et une perspective de sécurité d'avantage focalisée et intégrée. Le nouveau secteur de services Sécurité multimodale se concentrera au début de 1997-1998 sur la mise en oeuvre de l'organisation ainsi que sur la formation et le perfectionnement du personnel. ayant pour objet l'examen des indicateurs de charge de travail et de taux d'accidents présentement utilisés au sein du secteur d'activité Sécurité et Sûreté et sur l'élaboration d'indicateurs de rendement efficaces et constants basés sur les résultats d'intérêt majeur fixés pour les divers programmes du secteur d'activité en question. D'après les travaux préliminaires exécutés en 1996-1997, il faut adopter une approche qui tienne compte de la nature nationale et de la diversité des programmes modaux de Sécurité et Sûreté.

Comparaison internationale : Transports Canada s'efforce de mettre au point des systèmes permettant de déterminer sa situation en terme de sécurité des transports dans le contexte international. Une méthode expérimentale a été soumise au comité d'échange de données internationales sur la sécurité aérienne (IDEAS) aux fins d'évaluation. Le comité s'est servi de la méthode comme point de départ pour élaborer des méthodes de comparaison valides. Si la méthode est acceptée, des comparaisons internationales pourraient être disponibles en 1998-1999. Le Ministre pourrait alors établir des objectifs basés sur le rang du Canada sur la scène internationale.

Plan stratégique de sécurité : En 1997-1998, ce secteur de services se concentrera sur l'élaboration d'un plan stratégique de sécurité qui reflète une approche régulière pour la gestion des programmes de sécurité et un moyen de mesurer son efficacité. Influant l'élaboration du plan est la nécessité de :

- continuer à améliorer la sécurité des transports en promouvant une « culture de sécurité » et en encourageant des pratiques d'exploitation sécuritaires;
- maintenir et améliorer sur le progrès fait pendant les dix dernières années dans le contexte de la sécurité des transports;
- bâtir ou élargir des associations avec les autres niveaux de gouvernement, les agences, les associations privées et le public, et démontrer son engagement à l'amélioration de la sécurité en répondant rapidement aux problèmes identifiés;
- encourager l'élaboration des associations stratégiques internationales qui favorisent des objectifs réciproques traitant de la sécurité des transports;
- assurer l'affectation des ressources peu abondantes aux programmes qui réussiront à faire le plus de bien.

Contexte : Le nouveau Secteur d'activité Sécurité et Sûreté comprend les éléments suivants de l'ancienne structure :

- ▶ La sous-activité Réglementation maritime et les Services de pilotage de l'ancienne activité Marine.
- ▶ L'ancienne activité Aviation (sans le Système de navigation aérienne).
- ▶ L'ancienne activité Surfact.
- ▶ La sous-activité Recherche et développement de l'ancienne activité Politiques et coordination.
- ▶ La partie Sécurité et planification d'urgence de l'ancienne activité Administration du Ministère.

Vision de la réglementation : Transports Canada se propose de réduire et de simplifier l'activité de réglementation du Ministère tout en assurant des niveaux de sécurité appropriés. Le Ministère s'est engagé à faire tout ce qu'il peut pour réglementer de façon intelligente et trouver des solutions de rechange aux règlements.

Travaillant de concert avec les intervenants et les agences centrales, Transports Canada propose des réformes de réglementation qui résulteront en un régime réglementaire plus facile à comprendre, plus efficient et plus flexible. Le but de ces réformes est de faire payer des coûts moins élevés à l'industrie des transports en analysant de manière plus systématique l'incidence de la réglementation sur les entreprises et d'encourager la coopération et la conformité aux exigences réglementaires. Elles doivent également permettre au Ministère de répondre plus rapidement et avec une plus grande souplesse lorsqu'il traite de nouvelles questions de réglementation. En dernière analyse, ceci contribuera à la compétitivité du Canada et appuiera les efforts de Transports Canada de soutenir un réseau de transports canadien sécuritaire, sûr, et respectueux de l'environnement.

1. Sécurité multimodale

L'objectif du secteur de services Sécurité multimodale est d'accroître l'efficacité des programmes de sécurité et sûreté de Transports Canada en définissant les risques, les dangers et les questions à régler sur le plan de la sécurité. Le secteur surveillera, analysera et évaluera la sécurité dans les transports canadiens dans tous les modes — surfact, air et marine. Ses rôles comprennent :

- ▶ déterminer les dangers et les questions éventuels en matière de sécurité;
- ▶ effectuer des analyses de la sécurité du système;
- ▶ recueillir et fournir des données sur les incidents, les accidents et les événements;
- ▶ examiner les réponses aux rapports du Bureau de la sécurité des transports et aux demandes d'information du Ministère et assurer leur qualité;
- ▶ assurer la liaison avec le Bureau de la sécurité des transports;

3.2 Sécurité et Sûreté

Dépenses prévues par secteur de services			
Dépenses prévues 1999-2000	Dépenses prévues 1998-1999	Budget des dépenses principal 1997-1998	(en millions de dollars)
276,8	290,6	280,0	Dépenses brutes
62,7	60,7	58,7	Moins recettes
214,1	229,9	221,3	Dépenses nettes
Dépenses nettes par secteur de services			
16,7	18,8	16,7	Sécurité multimodale
93,5	92,8	95,5	Sécurité aérienne
17,1	21,8	23,3	Sécurité maritime
19,9	19,7	19,7	Sécurité ferroviaire
9,7	10,0	10,1	Transport des marchandises dangereuses
17,1	20,0	16,9	Sécurité routière
7,2	7,1	7,4	Recherche et développement
8,4	8,5	8,7	Sécurité et planification d'urgence
24,5	31,2	23,0	Services des aéronefs
214,1	229,9	221,3	

Objectif : Promouvoir la sécurité et la sûreté du réseau national de transport.

Résultats d'intérêt majeur : Le secteur d'activité poursuit les buts suivants :

- Normes nationales et programmes d'inspection, de vérification, de mise à l'essai, d'éducation, et de surveillance qui contribuent à réduire le nombre d'accidents et de décès dans les modes de transport aérien, maritime, ferroviaire et routier ainsi que le nombre d'accidents de transport et d'incidents mettant en cause des marchandises dangereuses.
- Programmes nationaux contribuant à réduire la consommation de carburant et les gaz d'échappement/émissions des nouveaux véhicules automobiles de route.
- Prestation d'activités et de formation de l'aviation civile, et des services de maintien d'aéronefs, pour assurer un service rentable et fiable qui répond aux besoins des clients.
- Plus grande conformité aux règlements par l'industrie des transports.
- Plus grande connaissance des règlements par l'industrie des transports.
- Surveillance des nouveaux organismes commercialisés pour garantir la sécurité.

4. Évaluation des politiques

La Politique nationale des aéroports et la Politique maritime nationale, en vertu desquelles les aéroports et les ports seront commercialisés, devront être évalués afin de déterminer si elles ont mené à une participation et à un contrôle accrus des collectivités. Il faudra également déterminer si les systèmes sont mieux adaptés aux besoins des clients et s'ils répondent aux critères sur le plan des coûts et des services. En 1998-1999, le Ministère effectuera une enquête auprès des usagers des aéroports afin d'évaluer le résultat des cessions. Un plan d'évaluation semblable sera probablement élaboré pour la Politique maritime nationale et pour le système de navigation aérienne récemment cédé.

organismes doit permettre de réduire les coûts et d'améliorer la productivité des ressources engagées dans le réseau.

2. Services de traversier

L'économie du Canada, les relations commerciales de ce dernier et son industrie du tourisme dépendent d'un réseau de transport maritime efficient et répondant aux besoins de ses usagers. Les services de traversier subventionnés par le contribuable canadien doivent être fournis de façon aussi économique que possible. Le gouvernement fédéral continuera de réglementer la sécurité des services de traversier. Il continuera aussi d'assurer la prestation de tous les services prévus dans la constitution ainsi que ceux aux collectivités éloignées.

Certains événements changeront les subventions versées à Marine Atlantique. D'abord, selon les termes de l'accord, l'ouverture du pont de la Confédération entre l'I.-P.-É. et le Nouveau-Brunswick aura pour conséquence la suppression du service de traversier de Marine Atlantique entre Borden (I.-P.-É.) et Cap-Tourmentin (N.-B.) à partir du 31 mai 1997. Les services de traversier dans la baie de Fundy entre Digby (N.-É.) et Saint John (N.-B.) et entre Yarmouth (N.-É.) et Bar Harbor (Maine) seront cédés au secteur privé à partir du 31 mars 1997. Cette cession entraînera la suppression des subventions fédérales après trois ans. Le Ministère a l'intention de négocier avec les autorités provinciales ou d'autres parties intéressées la cession de certaines activités des traversiers (p. ex., le transfert du service de traversier du Labrador à Terre-Neuve pourrait donner un contrôle direct accru des services à la province tout en permettant au gouvernement de rencontrer ses obligations constitutionnelles par le biais d'un paiement d'avance).

Marine Atlantique étudiera de nouvelles méthodes de gestion et d'acquisition de navires. Elle prendra des mesures pour rationaliser les services et adapter la saison d'exploitation de ses navires à la demande de trafic. En outre, le projet de loi, *Loi maritime du Canada*, permettra au Ministère de conclure des ententes avec le secteur privé ou d'autres paliers d'administration pour la prestation continue des services de traversier actuellement fournis par Marine Atlantique.

3. Vente de wagons-trémies

Dans le Budget de 1996, le gouvernement a annoncé qu'il voulait vendre ses 13 000 wagons-trémies à grains dans le cadre de la réforme du transport du grain et l'engagement du gouvernement à l'égard de la commercialisation possible de ses activités. En 1997-1998, Transports Canada devra mettre au point le processus de cession et les modalités de la vente des wagons-trémies. Le produit de la vente des wagons sera déterminé par les modalités de vente définitives.

- les programmes de subventions visant les routes et les ponts administrés dans l'ancienne activité Politiques et coordination qui font maintenant partie du secteur d'activité Programmes et Cessions.
- L'Office du transport du grain de l'Ouest et la fonction d'évaluation des programmes de l'activité Administration du Ministère qui font maintenant partie du secteur d'activité Politiques.

Cession des opérations : Le gouvernement entend améliorer l'efficacité du réseau de transport en optimisant l'utilisation des pratiques commerciales dans l'exploitation du réseau. Le secteur d'activité Politiques a établi un cadre d'action qui amène le gouvernement fédéral à céder à d'autres l'exploitation du réseau de transport. La cession d'aéroports aux termes de la Politique nationale des aéroports et la cession des ports en vertu de la Politique maritime nationale sont en cours. D'autres initiatives aux termes de cette dernière, comme la cession des services de traversier et de la voie maritime du Saint-Laurent, et la vente des wagons-trémies à grains du gouvernement permettront au Ministère d'atteindre davantage son objectif.

Plans et stratégies

1. Le réseau des Grands Lacs et de la voie maritime du Saint-Laurent

Les plans de Transports Canada comportent les points suivants :

- cession du contrôle à un groupe d'usagers en 1997-1998;
- coûts d'exploitation réduits; ajustements périodiques des redevances; risque réduit du besoin d'aide du gouvernement; et
- meilleure collaboration entre le Canada et les États-Unis en 1998-1999.

En juillet 1996, Transports Canada a signé, avec un groupement des principaux usagers de la voie maritime du Saint-Laurent, une déclaration d'intention visant la constitution d'une société sans but lucratif devant exploiter la voie. L'État demeurerait propriétaire de toutes les immobilisations de cette dernière, y compris des terrains, mais la gestion de la voie maritime serait assumée par la société. L'entente de gestion comprendra des incitatifs pour que la société en question réduise grandement les coûts d'exploitation de la voie maritime. Le projet de loi, *Loi maritime du Canada*, prévoit la mise en place de cette nouvelle structure administrative.

Par ailleurs, les gouvernements du Canada et des États-Unis ont formé un groupe de travail pour examiner l'administration et la gestion de leurs services dans le réseau des Grands Lacs et de la voie maritime du Saint-Laurent. Le groupe de travail étudiera la façon d'arriver à un moyen intégré et coopératif de réduire les coûts pour les usagers et d'accroître la compétitivité du réseau. Une option possible est la création d'un organisme binationnel devant remplacer l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent dont le siège est à Ottawa et la St. Lawrence Seaway Development Corporation sise à Washington. Le regroupement des deux

3.0 Détails par secteur d'activité

3.1 Politiques

Dépenses prévues par secteur de services		
Dépenses prévues 1999–2000	Budget des dépenses principal 1997–1998	Dépenses prévues 1998–1999
(en millions de dollars)		
Dépenses par secteur de services		
	415,4	327,3
	Politiques des transports *	
	9,6	9,2
	Surveillance et analyse du système des transports	
330,2	425,0	336,5
Total		
* comprend les sociétés d'Etat suivantes		
170,0	216,2	170,0
VIA Rail		
40,2	91,3	50,2
Marine Atlantique S.C.		
—	—	—
Société canadienne des ports		
—	2,0	22,4
Administration de la voie maritime du Saint-Laurent		
37,9	29,9	242,6
Les ponts Jacques-Cartier et Champlain		
248,1	339,4	

Objectif : Des politiques qui appuient un réseau de transport compétitif, efficace et efficient pour le Canada.

Résultats d'intérêt majeur : Le secteur d'activité Politiques poursuit les buts suivants :

- réseau de transport canadien efficace et efficient contribuant à la prospérité du Canada;
- politiques menant à des coûts ou des prix réduits et à des services de transport efficaces (par ex., fardeau de la réglementation dans le secteur ferroviaire dans la Loi sur les transports au Canada).

Contexte : Le secteur d'activité Politiques comprend la plus grande partie de l'ancienne activité Politiques et coordination à l'exception de :

- la sous-activité Recherche et développement de l'ancienne activité Politiques et coordination qui fait maintenant partie du secteur d'activité Sécurité et Sûreté.

2.0 CONTEXTE DU PROGRAMME

Les dépenses diminueront à la suite des initiatives suivantes :

- la commercialisation du système de navigation aérienne. Pendant une période d'au plus deux ans, le Ministère percevra la taxe de transport aérien qui sera versée au Trésor et versera un paiement législatif à NAV CANADA jusqu'à ce que la société mette en oeuvre une structure tarifaire devant remplacer cette taxe.
- la cession des aéroports (voir page 30) et des havres et ports (voir page 32).
- les réductions dans les paiements aux sociétés d'État en raison de mesures visant des gains d'efficacité prises par VIA Rail et Marine Atlantique et de la privatisation des services de traversier qu'assurait Marine Atlantique (voir page 18).
- la diminution générale de la taille du Ministère.

Parce que la nouvelle structure de Transports Canada ne sera mise en place qu'en 1997-1998, plusieurs des tableaux ne montrent pas de données comparatives pour 1996-1997.

Dépenses prévues par secteur d'activité pour 1997-1998

(en millions de dollars)	ETP	Dépenses de fonction-nement	Dépenses en capital	Subventions et contributions	Sociétés d'État	Dépenses brutes votées	Postes législatifs (1)	Dépenses brutes prévues	Moins : recettes à valeur sur le crédit	Total du Budget principal
Secteur d'activité										
Politiques	210	23,1	2,6	59,9	339,4	425,0	—	425,0	—	425,0
Sécurité et	2 598	251,8	16,1	12,1	—	280,0	—	280,0	(58,7)	221,3
Programmes et Cessions	1 325	180,8	80,9	335,5	—	597,2	722,7	1 319,9	(299,8)	1 020,1
Administration du Ministère	763	64,9	6,6	2,5	—	74,0	—	74,0	(9,3)	64,7
Total	4 896	520,6	106,2	410,0	339,4	1 376,2	722,7	2 098,9	(367,8)	1 731,1

(1) Ne comprend pas les paiements législatifs pour les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et le traitement et l'allocation pour automobile du ministre des Transports affectés au poste des dépenses de fonctionnement.

Dépenses brutes prévues par secteur d'activité pour la période de planification

(en millions de dollars)	Budget des dépenses principal	1997-1998	Dépenses prévues	1998-1999	Dépenses prévues	1999-2000
Secteur d'activité						
Politiques	425,0	336,5	330,2			
Sécurité et Sûreté	280,0	290,6	276,8			
Programmes et Cessions	1 319,9	842,3	306,5			
Administration du Ministère	74,0	59,1	55,9			
Total	2 098,9	1 528,5	969,4			

En outre, les lois d'une importance clé mentionnées ci-dessous devraient être examinées

ou révisées :

- En 1997-1998, le Parlement examinera les modifications proposées à la *Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports* pour l'améliorer et tenir compte des recommandations émanant d'un examen récemment terminé de la loi en question et de l'enquête du juge Virgil Moshansky sur l'écrasement d'un avion d'Air Ontario à Dryden (Ontario).
- La *Loi sur la marine marchande du Canada* sera révisée pour qu'elle reflète mieux la réalité dans le domaine du transport maritime à l'aube du XXI^e siècle et de réduire le fardeau administratif et réglementaire qu'elle impose. Le remaniement devrait permettre de mieux définir les rôles et les responsabilités de Transports Canada et du ministère des Pêches et des Océans, surtout dans le domaine de la sécurité maritime. Étant donné la taille et la complexité de cette loi et le fait que l'industrie du transport maritime demande que des mesures soient prises immédiatement, le remaniement s'effectuera en deux étapes : une première réforme aura lieu en 1997-1998, suivie des dernières modifications qui entreront en vigueur en 1998-1999.
- La *Loi maritime du Canada* proposée, qui devrait être adoptée en 1997, prévoit la mise en place d'une nouvelle structure administrative pour les Administrations de pilotage, la Voie maritime du Saint-Laurent et le système de ports canadiens.

2.11 Aperçu financier

Vue d'ensemble du ministère				
	Budget des dépenses principal	Budget des dépenses principal	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000
	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Dépenses brutes prévues	2 884,0	2 098,9	1 528,4	969,4
Moins recettes à valoir sur le crédit	(1 078,8)	(367,8)	(289,7)	(313,5)
Total du Budget des dépenses principal	1 805,2	1 731,1	1 238,7	655,9
Moins recettes à valoir sur le Trésor	(25,7)	(796,9)	(483,5)	(8,9)
Plus coût estimatif des services rendus par les autres ministères	239,7	46,9	46,9	46,9
Coûts nets du Ministère	2 019,2	981,1	802,1	693,9

* Ne reflète pas les dépenses supplémentaires, mais seulement les montants réels du Budget des dépenses principal.

2.8 Changements sur la scène internationale

Il se produit des changements importants dans le monde, principalement dans le sens de la mondialisation de l'économie. Une ouverture accrue de l'économie canadienne, en particulier depuis le milieu des années 1980, a accéléré la restructuration économique déjà en cours. Les réductions dans les barrières tarifaires dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT), de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA) viennent modifier ce que nous produisons comme pays, et comment nous le faisons. La signature de l'accord Ciel ouvert en février 1995, les négociations en cours pour améliorer la collaboration entre les deux pays en matière de gestion de la voie maritime et les groupes de travail qui établissent des normes et des règlements harmonisés (par exemple, le règlement Canada – E.-U. – Mexique sur les véhicules utilitaires et les normes aux termes de l'ALÉNA) sont la preuve de cette tendance dans le secteur des transports et contribueront à positionner l'industrie canadienne des transports selon les principes commerciaux pour rivaliser dans le nouveau marché mondial.

2.9 Prévisions pour le secteur des transports

Une croissance annuelle globale de 3 p. 100 dans le secteur des transports est prévue pour la période de 1997 à 2006.

- Des gains d'emploi d'environ 1,5 p. 100 par année.
- Le transport aérien des passagers augmentera d'environ 3 p. 100 par année.
- Aucune croissance n'est attendue dans le transport des voyageurs des chemins de fer.
- Une croissance à court terme de 2 p. 100 à 3 p. 100 par année commençant à la mi-1996 est attendue dans le camionnage.
- Une croissance restreinte de 1 p. 100 par année est prévue pour le trafic ferroviaire.
- Le trafic de la Voie maritime ne dépassera pas les volumes obtenus pendant 1995-1996.

2.10 Travail des comités parlementaires

En 1997 le Comité permanent des transports devrait déposer un rapport mettant en lumière les résultats de ses consultations au sujet du renouvellement du système national des routes.

rationalisation des opérations. Le rôle du nouveau Transports Canada sera de développer des politiques et législations de transport adaptées et pertinentes et d'assurer le maintien d'un haut niveau de sécurité et de sûreté. Cette modernisation se reflète dans la nouvelle mission et les nouveaux objectifs stratégiques du Ministère.

Mission : Établir et administrer des politiques, règlements et services pour le meilleur réseau de transports qui soit.

2.7 Objectifs stratégiques

Assurer des normes élevées pour un réseau de transport sécuritaire par :

- ▶ des normes et une structure réglementaire complètes et progressives;
- ▶ des programmes de certification, de surveillance, de conformité et d'inspection efficaces.

Contribuer à la prospérité du Canada par :

- ▶ des politiques à jour;
- ▶ l'élimination des obstacles institutionnels et législatifs; et
- ▶ le financement d'éléments clés du réseau.

Protéger l'environnement physique par :

- ▶ l'évaluation des répercussions des décisions de politique et de la réglementation sur l'environnement; et
- ▶ la promotion et le respect des normes environnementales.

Travailler avec nos partenaires et clients par :

- ▶ une consultation efficace sur des initiatives de transport; et
- ▶ la mise en oeuvre et la gestion d'entreprises communes.

Renforcer nos services en :

- ▶ tenant compte des besoins de nos clients; et
- ▶ en décentralisant le plus possible la prise de décision.

Fournir un milieu de travail stimulant et favorable en :

- ▶ traitant les gens avec confiance et respect;
- ▶ élaborant et en mettant en oeuvre des stratégies efficaces de ressources humaines; et
- ▶ fournissant un système de mérite et de reconnaissance conforme à nos valeurs.

2.4 Organismes de transports

En plus de Transports Canada, divers autres organismes s'intéressent aux transports. Ce sont :

L'Office des transports du Canada (anciennement l'Office national des transports) qui est responsable de la réglementation économique des transports. L'Office rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports et produit sa propre Partie III.

Le Tribunal de l'aviation civile, une entité autonome qui permet la révision des décisions d'application des règlements ou de délivrance des permis prises par le ministre des Transports aux termes de la *Loi sur l'aéronautique*. Il rend compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports et produit sa propre Partie III.

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada, un organisme indépendant qui rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du Président du Conseil privé de la Reine. Il ne fait pas partie du portefeuille des transports car il enquête et fait rapport sur des problèmes survenus dans le réseau de transport dans des secteurs régis par Transports Canada.

2.5 Partenaires et clients

Le Ministère travaille en collaboration avec d'autres ministères fédéraux (p. ex. Pêches et Océans pour le sauvetage maritime). Il collabore aussi avec d'autres paliers de gouvernement (provinciaux, municipaux) notamment sur les routes par l'intermédiaire de l'élaboration et de la mise en application de règlements sur la circulation et l'entretien du réseau routier.

Pour ce qui est de la clientèle de Transports Canada, son groupe de clients le plus important est l'ensemble de la population canadienne qui s'attend à ce que le réseau de transport soit sûr, accessible et abordable. Le Ministère travaille aussi avec les transporteurs, expéditeurs, fabricants, organismes d'intervention en urgence et exploitants du secteur des transports qui s'attendent à ce que la réglementation soit appliquée de façon équitable et à ce que des politiques soient élaborées en vue de favoriser leur viabilité.

2.6 Nouvelle mission

Les Canadiens et Canadiennes veulent et demandent un réseau de transport qui soit le meilleur au monde. Un réseau qui soit sécuritaire, efficace, abordable, intégré et respectueux de l'environnement. De tout temps, Transports Canada a joué un rôle clé pour fournir ce réseau, non seulement par des politiques et programmes variés, mais aussi en finançant, en exploitant et en réglementant les principales composantes de l'infrastructure de transport du Canada.

Mais ce rôle clé change. Transports Canada se modernise pour répondre aux besoins de la société canadienne et de répondre aux objectifs du gouvernement en ce qui a trait à la

- | | | |
|----------------|------------------|--|
| Soutien | Financier | ■ Dans certaines situations, fournir un soutien financier aux sociétés d'État, aux autres paliers de gouvernement et aux organismes privés pour leur permettre de poursuivre leurs objectifs de prestation de services de transport |
|----------------|------------------|--|

2.3 Nouvelles structures organisationnelle et de secteurs d'activité de Transports Canada

La nouvelle structure de secteurs d'activité de Transports Canada entre en vigueur le 1^{er} avril 1997. L'ancienne structure par activités était organisée de façon à répondre aux besoins de grands champs d'activité opérationnels du Ministère dans chacun des modes air, marine et surface. La nouvelle structure de secteurs d'activité reconnaît que le Ministère a changé de façon importante. En commercialisant et en cédant les aéroports, le système de navigation aérienne et les ports et havres et en transférant la Garde côtière canadienne au ministère des Pêches et des Océans, Transports Canada s'est retiré de l'exploitation du réseau de transport. Les quatre nouveaux secteurs d'activité sont axés sur les nouveaux rôles du Ministère et poursuivent les objectifs suivants :

- **Politiques** : établir les politiques à l'appui d'un réseau de transport efficient et veiller à ce qu'elles soient suivies;
- **Sécurité et Sûreté** : établir les lois et règlements à l'appui de transports sûrs et sécuritaires et veiller à ce qu'ils soient observés;
- **Programmes et Cessions** : céder les aéroports et les ports et exploiter le reste du réseau de transport appartenant au Ministère;
- **Administration du Ministère** : soutenir les opérations ministérielles.

Bien que la structure de secteurs d'activité soit axée sur les principaux rôles du Ministère, la nouvelle structure organisationnelle de Transports Canada, qui a été établie en 1996, reflète une orientation plus multimodale et géographique. Les sous-ministres adjoints de Politiques, Sécurité et Sûreté, Programmes et Cessions et Services généraux sont chargés, à l'Administration centrale, d'élaborer les programmes, politiques et normes nationaux. Les directeurs généraux en poste dans les cinq régions (Atlantique, Québec, Ontario, Prairies et Nord, et Pacifique) doivent mettre en oeuvre ces programmes, politiques et normes dans leur secteur géographique. La nouvelle structure offre aux clients et aux intervenants du Ministère, un point de liaison central dans chaque région.

2.0 Contexte du Programme

2.1 Historique

L'Acte de l'Amérique du Nord britannique prévoyait que les responsabilités en matière de transport allaient être de compétence fédérale mais, à cette époque, ces responsabilités se limitaient aux balises, aux bouées, aux phares, à la navigation, aux navires, aux traversiers entre deux provinces ou reliant le Canada à un autre pays. Plus tard des innovations, comme les véhicules automobiles et les aéronefs ont exigé l'élaboration d'une infrastructure perfectionnée. Les responsabilités accrues en matière de transport ont mené à l'établissement du ministère des Transports en 1936. La Loi sur le ministère des Transports a amalgamé les fonctions du ministère des Chemins de fer et des canaux, du ministère de la Marine et de la Direction de l'aviation civile du ministère de la Défense.

Transports Canada est maintenant responsable pour la coordination et la réglementation en vue d'assurer la sécurité et l'efficacité des secteurs de l'aéronautique, de la navigation maritime, des installations d'expédition, des véhicules automobiles, des traversiers, des chemins de fer et des canaux reliant les provinces entre elles ou une province donnée avec tout pays étranger.

2.2 Rôles et responsabilités

Politiques	► Concentrer son attention sur l'efficacité, la compétitivité, la sécurité, la sûreté, l'environnement et l'intégration intermodale
	► Elaborer les lois, les règlements et les normes
Réglementation	► Elaborer des mesures qui replaceraient certains règlements
	► Exécuter des inspections et des essais pour assurer la conformité de l'industrie
Exploitation	► Veiller à la délivrance de licences à l'industrie
	► Surveiller les systèmes commercialisés de navigation aérienne, des ports et de la voie maritime du Saint-Laurent
Locateur	► Céder la plupart des fonctions d'exploitation (aéroports, ports, et le système de navigation aérienne)
	► Satisfaire aux obligations constitutionnelles.
► Adjuger des baux pour les installations aéroportuaires appartenant à Transports Canada à des exploitants locaux chargés de leur gestion financière et opérationnelle	

- travail avec les exploitants des aéroports pour effectuer une transition sans heurt aux nouveaux services de maintien de la sécurité et de l'ordre aux aéroports internationaux après le retrait de la GRC en 1997-1998; les règlements de Transports Canada exigeront que les exploitants des aéroports commencent à fournir ces services;
- élaboration d'une initiative détaillée visant à rendre le réseau routier canadien le plus sûr au monde d'ici 2001;
- surveillance des nouveaux organismes commercialisés, p. ex. NAV CANADA et les aéroports;
- effectuer un transfert sans heurt de l'équipement de criblage de sécurité et la responsabilité pour son acquisition et entrecien aux transporteurs aériens;
- mise en oeuvre d'un cadre de la gestion des affaires réglementaires qui documente les politiques, les plans et les procédures et qui favorise la réduction et la simplification des activités réglementaires.

En dépit de tous les changements survenus au cours des années, une chose est demeurée immuable : l'engagement total de Transports Canada envers la sécurité.

secteurs où le service doit continuer d'être assuré par Transports Canada, le Ministère continuera de se livrer à des consultations en vue d'un recouvrement des coûts accru.

Dans l'avenir, les services de transport subventionnés seront principalement le résultat d'obligations constitutionnelles, de la nécessité de continuer à desservir des collectivités isolées, ou de raisons de sécurité ou de sûreté. Ces services pourraient comprendre les services de traversier, les programmes concernant les embranchements ferroviaires et les programmes routiers réalisés de concert avec les provinces. Les principales initiatives de réduction de subventions ont déjà été menées à bien : abrogation de la *Loi sur le transport du grain de l'Ouest*, de la *Loi sur les subventions au transport des marchandes dans la Région atlantique* et de la *Loi sur les taux de transport des marchandes dans les provinces maritimes*.

Génération de recettes : Transports Canada doit adopter de nouvelles initiatives génératrices de recettes pour assurer que le réseau de transport du Canada soit toujours sûr, efficace et abordable et qu'une plus grande part des coûts de prestation des services soit assumée par les usagers plutôt que par le contribuable. Après l'augmentation des redevances en 1995 et durant les préparatifs visant d'autres augmentations en 1996, il est devenu évident que bon nombre des droits et redevances existants étaient fondés sur des pratiques désuètes. Transports Canada a donc effectué un examen complet de la réglementation aérienne et des droits prélevés pour les services assurant la sécurité des navires afin d'établir des structures tarifaires équitables fondées sur les services réellement fournis à ce jour.

1.4 Sécurité

Le rôle, la taille et l'organisation du Ministère ont grandement changé, mais l'engagement de ce dernier à l'égard de la sécurité du réseau de transport est demeuré tel quel. Transports Canada continuera donc de surveiller le réseau de transport à cette fin. Des niveaux de sécurité acceptables seront maintenus par le biais de réglementation, de normes ou des mesures autres que la réglementation. En 1997-1998, le Ministère se concentrera sur les éléments suivants :

- poursuite des travaux de modernisation de la législation, p.ex. la *Loi sur la marine marchande du Canada*, les *Règlements sur le transport des marchandes dangereuses*;
- mise en place d'un plan stratégique de sécurité, y compris un cadre de responsabilisation et de rendement qui permettra l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes visant la sécurité et un moyen de mesurer l'efficacité de ces programmes;

dépend des modifications à la *Loi sur la marine marchande du Canada* qui devraient être en vigueur d'ici le début de 1998.

Vente de wagons-trémies (voir page 18) : Dans le Budget des dépenses de 1996, le gouvernement a annoncé qu'il avait l'intention de vendre ses 13 000 wagons-trémies à grains. En 1997, Transports Canada continuera de collaborer avec les intervenants de l'industrie afin d'établir un mode de commercialisation approprié.

Système de navigation aérienne (voir page 23) : Le 1^{er} novembre 1996, le système de navigation aérienne a été cédé à NAV CANADA, société privée sans but lucratif, pour la somme de 1,5 milliard de dollars. La commercialisation de ce système accroîtra sa capacité de répondre aux nouvelles exigences et technologies, d'assurer la sécurité et de réduire les coûts pour le contribuable. Transports Canada effectuera des inspections de sécurité et des vérifications de la nouvelle société pour veiller à ce qu'elle continue à se conformer aux règlements. Il établira également un cadre d'évaluation visant à déterminer si les objectifs de cession ont été atteints.

Centre d'essais pour véhicules automobiles : En 1996, le Centre qui se trouve à Blainville (Québec) a été converti en institution gouvernementale exploitée par un entrepreneur (IGEB). Ce genre d'institution permet à l'entrepreneur de commercialiser le centre d'essais et de mieux répondre aux besoins de ses clients, qu'ils soient du secteur privé ou d'autres paliers d'administration, et à Transports Canada de se concentrer sur l'élaboration et l'application de normes de sécurité. En 1999-2000 (quatrième année du marché quinquennal), on examinera le marché pour déterminer, principalement du point de vue du rapport coût-efficacité et de la qualité du travail, si l'IGEB est le mode de fonctionnement le plus avantageux pour toutes les parties.

1.3 Réduction des subventions

Le gouvernement fédéral a subventionné le réseau des transports de diverses façons par le passé. Transports Canada se dirige maintenant vers un réseau qui transfère une plus large part du fardeau des coûts du réseau des transports du contribuable aux usagers qui en bénéficient directement. Dans les secteurs où les subventions ont été englobées dans l'exploitation directe du service, des mesures de commercialisation sont mises en oeuvre et résulteront dans la suppression éventuelle des subventions. Dans les

Transports Canada se dirige vers un réseau qui transfère une plus large part du fardeau des coûts du réseau des transports du contribuable aux usagers qui en bénéficient directement.

Un Message du Ministre des Transports

Il y a 60 ans, C.D. Howe était nommé à la tête du nouveau ministère des Transports. Plusieurs des préoccupations d'alors n'étaient pas tellement différentes des préoccupations actuelles, à savoir assurer la sécurité, travailler plus efficacement et réduire les coûts pour le contribuable. À l'époque de C.D. Howe, la politique du gouvernement visait principalement la construction de l'infrastructure de transport du pays et l'exploitation d'importants segments du réseau. Cette approche était nécessaire alors que l'on était à développer le réseau. Aujourd'hui, ce type de participation est difficile, voire impossible. Maintenant, plutôt que de construire l'infrastructure du pays, nous en sommes rendus à moderniser son exploitation.

Au cours des dernières années, Transports Canada a travaillé avec assiduité à moderniser le système de transport du Canada. Nous avons commercialisé le système de navigation aérienne. Nous avons adopté la Politique nationale des aéroports en vertu de laquelle la gestion des aéroports serait cédée à des groupes locaux, des collectivités ou d'autres groupes d'intérêt. Notre Politique maritime nationale donnera cette même orientation commerciale au système portuaire, à l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent et aux services de traversier. Le fait de remettre le CN au secteur privé marquait une étape importante du projet de modernisation du transport ferroviaire de notre gouvernement. Ensemble, ces politiques favorisent une industrie de transport compétitive offrant le maximum de choix possible au public voyageur. Ces changements aideront à garder le réseau de transport du Canada compétitif durant les années à venir.

Le présent rapport énonce les plans et les stratégies qui serviront à restructurer et à revitaliser Transports Canada — un ministère ayant de nouvelles priorités pour le réseau de transport du Canada, un ministère se retirant des activités opérationnelles pour se concentrer sur son rôle d'établissement de politiques et de normes de sécurité et de sûreté. Transports Canada est toujours là comme partenaire pour assurer l'exploitation souple du réseau mais nous ne serons plus là pour résoudre les questions qui sont essentiellement des problèmes commerciaux. En dépit de tous les changements survenus au cours des années, une chose est demeurée immuable : l'engagement total de Transports Canada envers la sécurité.



L'honorable David Anderson, C.P., député
Ministre des Transports

Table des Matières

Un message du Ministre des transports	1
1.0 Les plans, priorités et stratégies clés	
1.1 Le nouveau cadre de la politique des transports	3
1.2 Commercialisation	4
1.3 Réduction des subventions	6
1.4 Sécurité	7
2.0 Contexte du programme	
2.1 Historique	9
2.2 Rôles et responsabilités	9
2.3 Nouvelles structures organisationnelle et de secteurs d'activité	10
2.4 Organismes de transports	11
2.5 Partenaires et clients	11
2.6 Nouvelle mission	11
2.7 Objectifs stratégiques	12
2.8 Changements sur la scène internationale	13
2.9 Prévisions pour le secteur des transports	13
2.10 Travail des comités parlementaires	13
2.11 Aperçu financier	14
3.0 Détails par secteur d'activité	
3.1 Politiques	16
3.2 Sécurité et Sûreté	20
3.3 Programmes et Cessions	29
3.4 Administration du Ministère	34
4.0 Renseignements supplémentaires	
Annexe 1 – Autorisations de dépenses du Ministère	36
Annexe 2 – Organisation	37
Annexe 3 – Projets d'immobilisations	39
Annexe 4 – Renseignements financiers additionnels	43
Annexe 5 – Lois administrées par Transports Canada	50
Annexe 6 – Références et personnes ressources	52
Index	56

Avant-propos

Le Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP) a été établi au Secrétariat du Conseil du Trésor pour améliorer la qualité des informations sur la gestion des dépenses transmises au Parlement et pour en moderniser le processus de préparation. Ce projet s'inscrit dans l'initiative de plus grande envergure, «Repenser le rôle de l'État», qui vise à axer sur les résultats l'information fournie au Parlement et à la rendre plus transparente.

Durant la période d'août 1995 à décembre 1996, des consultations poussées ont été menées auprès des parlementaires et des principaux intervenants dans ce dossier, pour examiner les moyens d'améliorer l'information présentée au Parlement. Il est clairement ressorti de ces consultations qu'il fallait améliorer la qualité de l'information sur la performance et que l'information sur la planification devait être axée sur les résultats, plus stratégique, communiquée clairement et orientée sur le long terme.

Le PARP comporte trois phases. En mars 1996, six ministères ont présenté une version révisée de la Partie III du Budget des dépenses principal. Ces documents répondaient aux nouvelles exigences relatives visant à axer davantage l'information sur la planification et la performance. En juin 1996, la Chambre des communes a approuvé l'expansion du projet pilote et la présentation, à titre expérimental, de documents distincts sur la planification et la performance. En octobre 1996, pour la deuxième phase du PARP, seize ministères ont présenté des rapports de performance. Ces rapports ont été évalués et on a conclu que les informations qu'ils contenaient étaient pertinentes et opportunes. On a constaté également que la présentation continue de rapports sur la performance faisait l'objet d'un large consensus.

La présentation de Rapports sur les plans et priorités, par les seize ministères susmentionnés, constitue la troisième phase du PARP. Ces rapports, ainsi que la séparation de l'information sur la planification et la performance, seront évalués, et, si le Parlement en convient, tous les ministères et organismes présenteront au printemps un rapport sur leurs plans et priorités et, à l'automne, un rapport de performance, ce qui permettra de présenter le premier ensemble complet de rapports de performance distincts au début de l'automne de 1997.

Vous pouvez consulter les documents susmentionnés dans le site Internet du Secrétariat du Conseil du Trésor, à l'adresse suivante : <http://www.tbs.sct.gc.ca/tb/key.html>

Veuillez communiquer tout commentaire ou toute question sur cette note, ou sur le Projet d'amélioration des rapports au Parlement, par le biais du site Internet du SCT, ou à l'adresse suivante :


Secteur de la gestion des dépenses
Secrétariat du Conseil du Trésor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-2612

Transports Canada

1997-98
Budget des dépenses

Un rapport sur les plans et les priorités
Document pilote

Accordé



Ministre des Transports

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-48
ISBN 0-660-60096-X



Transports Canada



Budget des dépenses
1997-1998

Un rapport sur les plans et les priorités
Document pilote

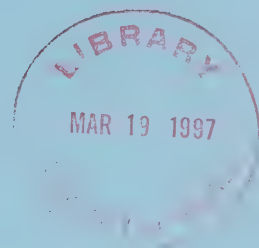


A1
N
E 77



Government
Publications

Transportation Safety Board of Canada



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60115-X



9 780660 601151

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-73
ISBN 0-660-60115-X



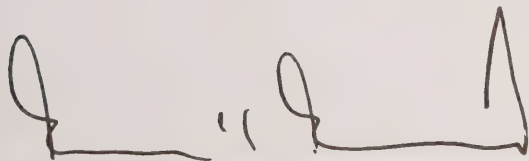
Transportation Safety Board of Canada

1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

Approved



Benoît Bouchard
Chairperson
Transportation Safety Board



Stéphane Dion
President
Queen's Privy Council for Canada

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

Part III of the Estimates for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher-level, longer-term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- The Chairperson's Report;
- Departmental Plans;
- Departmental Performance; and
- Supplementary Information

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document are measured in terms of employee full-time equivalents (FTE).

Table of Contents

Section I:	The Chairperson's Report	4
Section II:	Departmental Plan	5
	A. Summary of Departmental Plans	5
	B. Departmental Overview	5
	1. Roles and Responsibilities	5
	2. Organization and Program Composition	6
	3. Objectives and Priorities	8
	4. Resource Plans	8
	C. Details by Business Line	9
Section III:	Departmental Performance	13
	A. Summary of Departmental Performance	13
	B. Departmental Overview	14
	C. Details by Business Line	14
Section IV:	Supplementary Information	20

Section I: The Chairperson's Report

The Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board (CTAISB), usually known by its applied title of the Transportation Safety Board of Canada (TSB), has seen a year of profound change. Much of that change was externally generated and some was set internally. The membership of the Board has changed almost completely. The Board's first Chairperson retired mid-year after six and a half years in the post. One member began the 1996-97 year with five months' experience with the agency. Other current members, including the Chairperson, were appointed during the year. The new appointees have carried on the regular work of the agency and have started to consider priorities for the coming years.

The TSB was designated one of the departments and agencies "most affected" by Program Review. Consequently, much of the efforts of the agency were aimed at rapidly reducing personnel and expenditures. This activity set the tone and pace of the operations of the Board for the year. The reductions had to be made while protecting the operating effectiveness of the agency to the extent possible.

A revised Occurrence Classification Policy was developed by the Board in September 1995. Its continued implementation is necessary to meet the resource reductions and maintain the overall effectiveness of the TSB. Coupled with this, was the continued effort to complete an increasing proportion of the occurrence reports within one year. Also necessary to meet the expectations of Canadians, was a continued emphasis on developing staff skills, improving risk assessment capabilities and identifying safety deficiencies.

A necessary adjunct to the change that was being implemented was concentration on both external and internal communications. A related initiative was to increase the quality of the data collected by the TSB for its own use and the use of others.

Amendments are being prepared to the *Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act* to improve the independence and effectiveness of the agency.

The Board has made steady progress in its efforts to develop technically sound, clear, persuasive reports on investigations. It has also continued to refine its ability to identify systemic weaknesses in the safety of the transportation system. It has done this while implementing the large spending and staff reductions that were necessary to meet the requirements of Program Review.

Section II: Departmental Plan

A. Summary of Departmental Plans

The time has come for the TSB to make itself better understood by Canadians and others who operate transportation activities in Canada, or whose products and services affect the safe movement of Canadians and their products. This will be done in part through communications initiatives, and by more fully and consistently implementing the Board's Occurrence Classification Policy. The latter means the Board will continue to implement productivity gains to enhance the quality and timeliness of investigations of systemic safety deficiencies.

The Board will seek to strengthen its independence and increase its distance from regulatory and court processes through some amendments to its legislation. As the Board matures, it is continuing to consolidate its activities as far as is practicable and soon will serve Atlantic Canada through a consolidated office in Dartmouth, Nova Scotia.

B. Departmental Overview

1. Roles and Responsibilities

The TSB was established as an independent Departmental Corporation in March 1990. The agency is concerned with the analysis of safety failures in the federally regulated elements of the marine, rail, commodity pipeline, and air transportation systems. Creation of the TSB eliminated the conflict of interest that existed when government bodies regulated or operated transportation activities and also investigated the failures associated with their own regulations and operations.

Under its legislation, the TSB's only object is the advancement of transportation safety. The end purpose of the Board's investigations is accident prevention. The Board seeks to identify safety deficiencies shown by transportation occurrences and to make recommendations designed to eliminate or reduce those safety deficiencies. The TSB has the exclusive authority to make findings as to causes and contributing factors when it investigates a transportation occurrence. In addition to investigations and public inquiries into individual occurrences, the Board may conduct studies of matters compromising transportation safety. The TSB reports annually to Parliament on its activities, findings and recommendations through the President of the Queen's Privy Council.

A transportation occurrence is any accident or incident associated with the operation of an aircraft, ship, railway rolling stock, or commodity pipeline. It also includes any hazard that could, in the Board's judgement, induce an accident or incident if left unattended. The jurisdiction of the TSB includes all transportation occurrences in or over Canada. The Board may also represent Canadian interests in foreign investigations of transportation accidents involving Canadian registered, licensed, or manufactured ships, railway rolling stock, or aircraft. In addition, the Board carries out some of Canada's obligations related to transportation safety at the International Civil Aviation Organization (ICAO) and the International Maritime Organization (IMO).

2. Organization and Program Composition

The TSB Program is one activity comprised of a number of sub-activities. The Act makes clear that the TSB is neither a judicial nor a quasi-judicial body. It is not the function of the Board to assign fault or determine liability. The TSB has its Head Office in the National Capital Region as well as regional offices in Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montreal, Québec, Dartmouth and Moncton.

The Board is comprised of up to five full-time members, one of whom is the Chairperson. The Chairperson is the Chief Executive Officer and directs the work of the Board and the staff. The Board reviews reports submitted by the Directors of Investigations (DOI), makes findings as to causes and contributing factors, identifies safety deficiencies, makes recommendations, and issues public reports on its findings.

The Executive Director is the senior staff member and Chief Operating Officer. The responsibilities of this position include: the overall management of the TSB; the acquisition and allocation of human and financial resources; the implementation of strategic policy and planning directions; and the provision of legal advice.

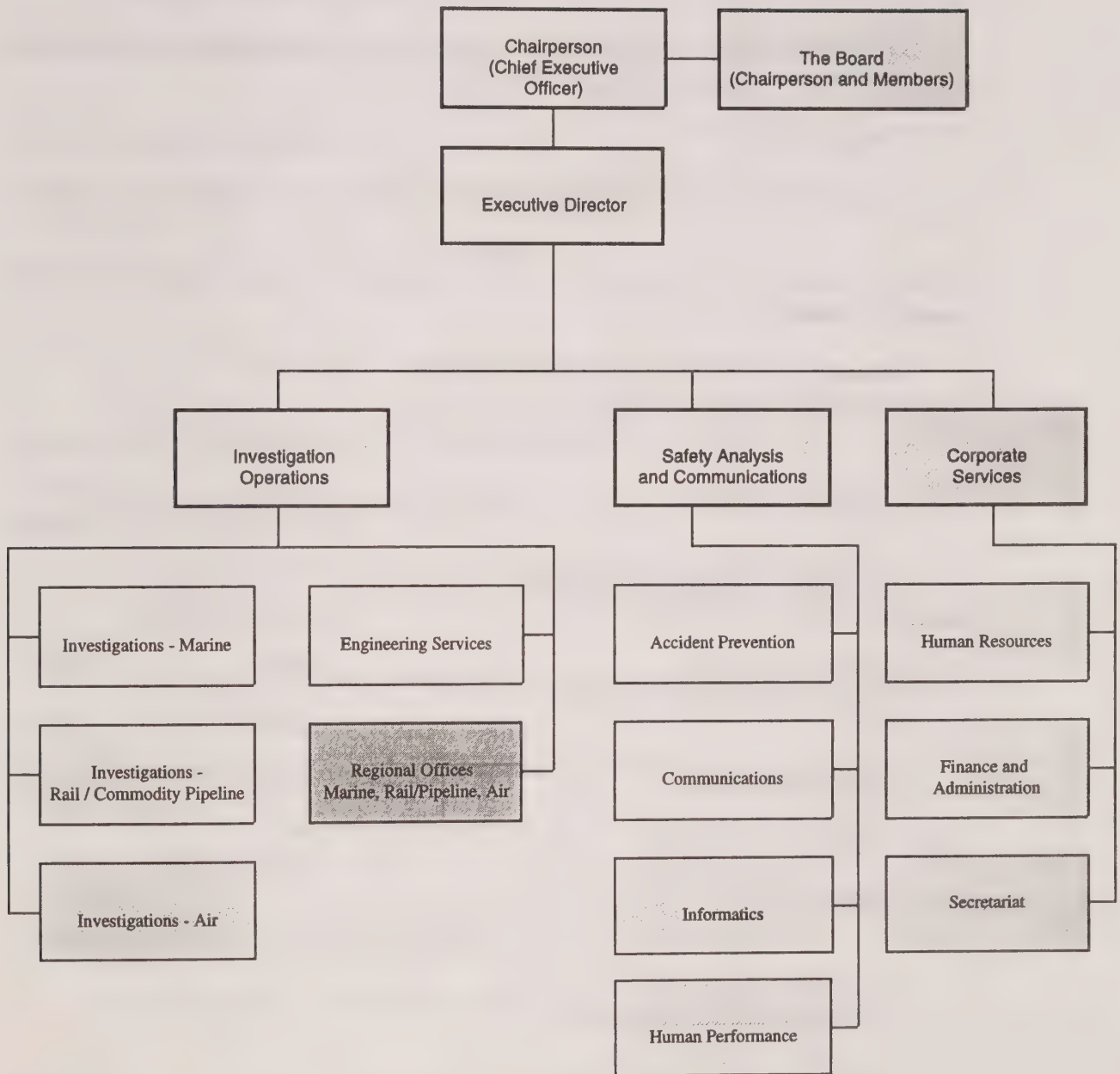
The Investigation Operations Directorate conducts independent investigations into transportation occurrences involving ship, commodity pipeline, railway and aircraft operations to identify safety deficiencies. These investigations include field activity, specialized engineering and medical laboratory testing, and the analysis of human performance, including organizational and management issues. The Directorate prepares draft reports and findings for inclusion in the Board's reports.

The Safety Analysis and Communications Directorate analyzes safety deficiencies identified through investigations, safety studies, statistical analyses, and the operation of a confidential reporting program. It provides human performance investigation standards, training, and support to investigations; the drafting of safety recommendations for Board consideration; the development and operation of information systems and databases; and the development and implementation of communications strategies as well as media relations.

The Corporate Services Branch provides human resource, finance and administration services for the TSB. It also encompasses the secretariat which provides support to the Board for its meetings, including the processing, controlling and tracking of reports and other documents en route to the Board.

Figure 1

Organization by Sub-Activity/Function, 1997-98



3. Objectives and Priorities

The TSB's legislated object is to advance transportation safety. The Board bases its decision to investigate on its Occurrence Classification Policy. With over 4,000 occurrences reported each year, the Board's prime criterion for deciding to investigate is whether or not an investigation is likely to lead to a reduction in risk to persons, property or the environment. This approach focuses the TSB's efforts on those occurrences with the greatest safety pay-off.

The TSB established its first multi-year strategic plan in September 1995 and continues to update that document as appropriate.

4. Resource Plans

Figure 2 below provides a summary of financial requirements by authority for 1997-98.

Figure 2

Spending Authorities

A. Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board			
15	Program Expenditures	19,523	20,949
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	2,584	2,356
Total Agency		22,107	23,305

Votes - Wording and Amounts

Vote (dollars)		1997-98 Main Estimates
Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board		
15	Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board - Program Expenditures	19,523,000

Figure 3

Net Cost of the Program by Business Line/Activity

(thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates		
Business Lines/Activities	Operating	Gross Total	Gross Expenditures	Total Main Estimates
Advancement of Transportation Safety	22,107	22,107	22,107	22,107
	22,107	22,107	22,107	22,107
Other Revenues and Expenditures				
Estimated Cost of Services by Other Departments				<u>2,908</u>
Net Cost of the Program				25,015

C. Details by Business Line

The legislative authority under which the TSB operates is the *Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board Act* and Regulations.

The Act states that the object of the Board is to advance transportation safety by:

- conducting independent investigations and, if necessary, public inquiries into transportation occurrences in order to make findings as to their causes and contributing factors;
- reporting publicly on its investigations and public inquiries and on the findings in relation thereto;
- identifying safety deficiencies as evidenced by transportation occurrences;
- making recommendations designed to eliminate or reduce any such safety deficiencies; and
- initiating and conducting special studies and special investigations on matters pertaining to safety in transportation.

The TSB operates in the following context.

The Canadian Transportation System: The national civil transportation system, of which the TSB is a component, is large and complex:

The marine mode involves approximately 45,000 Canadian-registered commercial ships and many foreign vessels in Canadian waters. Marine traffic in Canada includes the transportation of over 50 million passengers annually. The fishing industry operates over 20,000 vessels.

There are some 30 federally regulated railways, operating close to 47,000 miles of track in 1995. The system generates about 330 billion gross freight ton-miles of output, and produces close to 80 million train-miles of work and about 800 million passenger-miles of service. The railways operate over 3,000 locomotives and approximately 120,000 freight and passenger rail cars, and employ over 50,000 people.

The national commodity pipeline system under federal jurisdiction comprises about 50 oil and gas companies. These companies operate approximately 40,000 km of pipelines. Over 900 million barrels of crude oil and 4,800 billion cubic feet of natural gas are moved by pipeline in Canada annually.

The civil air transportation system processes over 60 million enplaned and deplaned passengers annually through over 700 Canadian airports. About 1,000 Canadian air carriers and an almost equal number of foreign carriers operate in Canada. There are over 70,000 licensed aviation personnel and nearly 28,000 registered aircraft. The Canadian aerospace industry and the airline industry employ about 88,000 people.

Government Policy and Industry Environment: In recent years, partly as a result of government initiatives and partly in response to commercial imperatives, various changes have occurred that may influence transportation safety. Among the changes, are the privatization of crown corporations, the commercialization of many Transport Canada operations in all modes, the introduction of the new *Canada Transportation Act*, the increase in the number of shortline railways, and the quotas in the fishery. The highly competitive environment in all elements of the transportation industry and the demands by the public and shippers for an almost accident-free transportation system are also significant considerations.

The influences of the foregoing on transportation safety are difficult to isolate. Many of the factors are likely to have both positive and negative effects on safety. For example, many will argue that the increased competition associated with less economic regulation will cause firms to reduce safety margins. At the same time, one must recognize that the freedom to abandon money-losing routes may strengthen companies and allow them to increase their overall margin of safety. The TSB will carefully monitor and thoroughly analyze changes in safety that are evidenced by transportation occurrences.

Public Interest in Transportation Safety: Transportation safety has always been a matter of public concern in Canada. This is largely due to the significant social and economic role that the transportation system plays in this country.

Marine safety receives considerable public and media attention because of occurrences both in Canada and abroad. Groundings of large oil tankers and the losses of several large bulk carriers in foreign waters have drawn public attention to marine safety and related environmental issues. Canada is bounded by three oceans and has considerable passenger traffic in this mode. Our fishing industry, while reduced, is still considerable.

In populated areas, there is always considerable concern about railway safety because trains carry dangerous commodities and toxic substances. Another ongoing public concern is safety at level crossings. In recent years, train derailments on mainline tracks have also received considerable media attention.

In the area of pipeline safety, there continues to be significant interest in failures of natural gas pipelines. The TSB has made public several recommendations based on its investigations into gas pipeline ruptures, and pipeline companies have implemented many measures to address the problems identified. The National Energy Board has also conducted a public inquiry into stress corrosion cracking on gas and oil pipelines.

In aviation, public and industry interest has remained focused on the "commercialization" of many of Transport Canada's operations and services. These activities are being turned over to entities ranging from non-profit corporations to private sector business firms. In addition, there was considerable interest in commercial difficulties at Canadian Airlines International Limited. A number of recent high-profile aviation accidents in the United States have also raised the Canadian public's level of concern about aviation safety. This media attention and public concern is expected to continue or increase through the end of the nineties.

Impact of Technology on Transportation: Over the last 30 years, the rate of technological change in the transportation industry has been very rapid. This is largely due to significant advances in computer and electronics technology, the development of new materials, and their application to the transportation industry. These advancements affect all modes of transportation, and while many of them enable investigators to perform their work more effectively, they also make the job of investigation and safety analysis increasingly complex and specialized. The increased reliance on automation poses particular problems for analysing failures at the human-machine interface.

Over the planning years, the TSB will be concentrating on making itself better understood by Canadians, and on implementing the changes to its activities and structure brought about by Program Review. The continued implementation and refinement of the Occurrence Classification Policy is the key element in achieving the TSB's targets while still delivering its mandate.

The continuing reduction in resources means the TSB cannot continue to operate as in the past. The implementation of the Occurrence Classification Policy has allowed the TSB to better

define those occurrences that the Board needs to investigate. The full implementation of that policy will require the examination of the skills, knowledge and experience that staff will need to accomplish the mandate of the Board in the future. A rethinking of how the TSB's mandate is met could impact on the agency's structure and processes. Reductions beyond those announced would likely require a fundamental restructuring of the agency and a different interpretation of its mandate. The Board has now drawn back from less significant accidents even when they involve fatalities. New reductions would likely reduce the Board to investigating only accidents with an even higher probability of a significant safety pay-off.

In the planning years, the Board will be pursuing the following priorities:

- making itself better understood by Canadians;
- implementing resource and process changes to improve the quality and timeliness of its reports; and
- developing appropriate performance measurements.

Figure 4

Appropriated Planned Spending

(thousands of dollars)	Main Estimates 1996-1997	Main Estimates 1997-1998	Main Estimates 1998-1999	Main Estimates 1999-2000
Business Line/ Activity				
Advancement of Transportation Safety				
Total	23,305	22,107	21,326	21,326

Figure 5**Business Lines/Activities by Subactivities**

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-1997	Main Estimates 1997-1998	Planned 1998-1999	Planned 1999-2000
Advancement of Transportation Safety Subactivities/Service Lines				
Board	648	750	750	750
Executive, Legal	805	800	800	800
Investigation Operations	14,098	13,200	13,043	13,043
Safety Analysis and Communications	4,917	4,694	4,220	4,220
Corporate Services	2,837	2,663	2,513	2,513
Total	23,305	22,107	21,326	21,326

* Does not reflect Supplementary Estimates.....Actual Mains only

Section III: Departmental Performance**A. Summary of Departmental Performance**

The TSB is the only body in Canada whose sole object is the advancement of transportation safety, although other organizations in government and industry have the improvement of safety as part of their objective. The total resources of the TSB, however, are a very small percentage of all those applied to the advancement of transportation safety in Canada. Consequently, the responsibility for results is shared, and it is not possible to quantify the effects of the TSB's contribution to the advancement of transportation safety.

There are, however, some results that are illustrative of the effects of the TSB's operations. The Canadian media is increasingly accepting the validity of the findings and recommendations of the TSB. The result is that they are a source of public demand for the changes being recommended by the TSB. Another sign of the TSB's effectiveness, is a public inquiry called by the National Energy Board to deal with an issue that had been raised by the TSB following its investigations into several pipeline ruptures. Transport Canada is making special efforts to deal with air taxi safety following some investigations and recommendations by the TSB. It is not possible to know how much of the Department's motivation came from the TSB and how much from other sources. More often than in the past, the Board's reports include a record of safety action taken that obviates the need for recommendations. One cannot be certain that these actions would not have been taken without a TSB, but the existence of the Board seems, in effect, to be

encouraging action without regulation. An interesting sign of the TSB's effectiveness is an apparently growing demand from various sources to have the agency's mandate expanded to deal with inter-provincial trucking accidents. For example, the Canadian Pacific Limited made such a proposal in December 1996 to a Senate sub-committee that is reviewing transportation safety.

On the other hand, the TSB has had to withdraw from the investigation of accidents with limited potential for safety pay-off. A number of individuals and some media articles have been critical of the Board's diminished capacity.

B. Departmental Overview

The Board is still in a developing stage; it is making itself better understood by Canadians. It also participates in international transportation safety activities and is increasingly well known abroad. For example, the TSB was one of the founding members of the International Transportation Safety Association, an association of independent transportation safety investigation authorities formed to encourage independent investigations and to share safety information. As a recognized leader in the development and application of investigative techniques and technologies, the TSB is often asked to assist other nations by sharing its knowledge and expertise for transportation safety purposes. In 1995-96, the TSB provided information, expertise and assistance to Brazil, Kirgistan, Namibia, New Zealand, the United Kingdom, and the USA, in conducting occurrence investigations under the jurisdiction of those countries.

Many factors outside of TSB control can influence transportation safety in Canada, such as transportation activity levels in each mode, economic and public policy, technology, public opinion, and natural phenomena (e.g. weather). Another factor is the effectiveness with which regulatory agencies such as Transport Canada, Fisheries and Oceans, and the National Energy Board perform their roles. The quality of the safety actions, such as recommendations and advisories, issued by the Board is also a significant factor. The safety consciousness of, and safety initiatives taken by, other members of the transportation community, such as industry, unions, and equipment manufacturers, have a major impact on transportation safety.

C. Details by Business Line

In the coming years, the TSB will better define a framework for reporting on performance.

However, in 1995-96, the TSB accomplished a number of activities. The TSB pursued one of its objectives: getting the safety message out to companies, governments and individuals who can make decisions that impact on transportation safety in Canada. It is important to note that safety action is frequently taken by one of the above before the occurrence reports are made public. In 1995, over 100 such actions were noted by the Board in its final reports as having been taken in association with occurrences under investigation.

Since 1993, the Board has regularly published a series of safety digests, REFLEXIONS, for each mode, which advance transportation safety by "reflecting" on the safety lessons of accidents, incidents and the results of TSB investigations. The overwhelming positive response from around the world to these publications leads the Board to believe that this format represents an effective means of disseminating the more significant safety messages arising out of occurrences. In 1995-96, the TSB published 11 issues, with an estimated readership of more than 100,000. The TSB

also did all the preliminary work for the establishment of a TSB web site on the Internet. This was done to further disseminate the safety message and with the hope that the use of this technology would reduce printing costs for future years.

In 1995-96, the TSB signed a formal agreement with the International Civil Aviation Organization (ICAO) regarding the provision of expertise and assistance to other member states of ICAO.

Two other factors which are directly linked to the TSB's Program effectiveness are the quality and timeliness of Board reports on its findings and recommendations. The TSB places great emphasis on these two factors which have significant influence on the extent and speed with which its safety messages are disseminated throughout the safety community. The *CTA/ISB Act* requires the Board to send, on a confidential basis, a draft report on its findings and any safety deficiencies that it has identified to any person who, in the opinion of the Board, has a direct interest in those findings. The feedback obtained through this process allows the Board to correct any errors or omissions or to consider any new facts. In this way, the quality of the final report is enhanced. With respect to timeliness, the Board has set a one-year standard for the completion and public dissemination of reports. While that standard is not always met, improvements are being made each year. In 1995-96, the average time for completion of reports was 391 days, and the backlog of reports totalled 51 as compared to 64 the previous year.

The following table shows the number of investigations started in 1995-96, the number of investigation reports completed in 1995-96, and the average days to completion.

Figure 6

Investigation Workload Within the Fiscal Year 1995-96*

	Marine	Pipeline	Rail	Air	Total
Investigations Started	63	4	47	102	216
Investigations Completed	120	8	50	138	316
Average Duration of Completed Investigations (# of days)	474	362	373	328	391

* This information was not reported in previous years.

General workload indicators are the number of accidents and incidents which are reported to the Board. Figure 7 shows these numbers for 1995-96 and the two previous years.

Figure 7

General Workload Indicators*

		Actual 1995-96	Actual 1994-95	Actual 1993-94
Reported to the Board				
Marine	Accidents	791	790	835
	Incidents	<u>327</u>	<u>263</u>	<u>237</u>
		1,118	1,053	1,072
Pipeline	Accidents	29	13	11
	Incidents	<u>34</u>	<u>39</u>	<u>52</u>
		63	52	63
Rail	Accidents	1,330	1,183	1,051
	Incidents	<u>654</u>	<u>682</u>	<u>586</u>
		1,984	1,865	1,637
Air	Accidents	436	462	487
	Incidents	<u>1,052</u>	<u>1,423</u>	<u>1,412</u>
		1,488	1,885	1,899
Total	Accidents	2,586	2,448	2,384
	Incidents	<u>2,067</u>	<u>2,407</u>	<u>2,287</u>
		4,653	4,855	4,671

* Note: These numbers do not fluctuate much from year to year.

Another indicator is the number of safety recommendations and advisories issued and the degree to which the safety deficiencies underlying the recommendations have been addressed. The following tables are illustrative of the above.

Figure 8

Output Indicators*

	Forecast 1996-97	Actual 1995-96	Actual 1994-95
Recommendations	40	33	83
Advisories	30	38	48
Information Letters	10	52	81

* Note: Meaningful forecasts in this area are difficult to quantify with accuracy as the results depend entirely on the type and number of investigations in any given year, and the results of these investigations.

Figure 9

TSB Assessment of Responses to Recommendations*

Recommendation by Mode	Fully Satisfactory		Satisfactory Intent		Satisfactory in Part		Unsatisfactory		Total	
	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994	1995	1994
Marine	9	13	9	17	3	4	2	2	23	36
Pipeline	2	2	6	6	1	-	-	-	9	8
Rail	5	6	-	1	-	1	2	3	7	11
Air	4	6	8	14	7	5	4	4	23	29
TOTAL	20	27	23	38	11	10	8	9	62	84

* Notes: 1. These numbers are based on a calendar year rather than a fiscal year since they must be reported as such for the TSB's annual report to Parliament as per the *CTA/ISB Act*. These assessments reflect the extent to which the Board believes that the underlying safety deficiencies have been addressed.

2. The discrepancy between the numbers of recommendations made and assessments of responses is explained by Note 1 and also by the fact that responses are not always received in the year in which the recommendations are made.

The TSB exceeded its objectives for reductions in 1995-96, and thus did not need to request funds from the central reserve to cover workforce adjustment situations. It was equally successful in placing, within other government departments, all its affected employees who wished to remain in the federal public service.

Figure 10

**Transportation Safety Board
Proposed Reductions**

(thousands of dollars)	FTEs	Salaries	Other	Total O.B.
1994-95 OPERATING BUDGET	306	17,425	6,616	24,041
Year 1 - 1995-96	(33)	(1,275)	(1,825)	(3,100)
Year 2 - 1996-97	(17)	(700)	(668)	(1,368)
Year 3 - 1997-98	(15)	(500)	0	(500)
Year 4 - 1998-99	(12)	(247)	0	(247)
Total Cuts	(77)	(2,722)	(2,493)	(5,215)
	229	14,703	4,123	18,826

Results Achieved

Year 1 1995-96 (thousands of dollars)	FTEs	Salaries	Other	Total O.B.
Expenditures	263	14,586	5,440	20,026
Workforce Adjustment - ED/ERI		1,463		1,463
Reductions	43	2,839	1,176	4,015

The TSB is also within the pay-back standard established by the Treasury Board for the departure incentive programs. Achieving the same rate of success in future years without harming the TSB's effectiveness in achieving its mandate is one of the challenges facing management at the Board.

Figure 11

Departmental Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)	Main			
	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Advancement of Transportation Safety	26,748	26,077	24,609	23,831
Total	26,748	26,077	24,609	23,831

Section IV: Supplementary Information

A. Contingent Liability

As at 31 March 1996, the TSB had no contingent liability.

B. Web Site

To see investigation reports or other documents prepared by the TSB, readers can access the TSB web site at **<http://bst-tsb.gc.ca>**

C. Appendices

Additional financial information is in Appendix 1 and 2.

Appendix 1 - Personnel Requirements

1.0 Details of Personnel Requirements by Business Line/Activity and Sub-activities (FTEs)

	Actuals 1994-1995	Actuals 1995-1996	1996-1997 Estimates	1997-1998 Estimates	1998-1999 Planned	1999-2000 Planned
Advancement of Transportation Safety Sub-Activities						
Board	8	4	5	4	4	4
Executive, Legal	9	6	5	5	5	5
Investigation Operations	178	164	160	153	144	144
Safety Analysis and Communications	58	52	50	48	45	45
Corporate Services	44	38	35	31	31	31
TOTAL	297	264	255	241	229	229

1.1 Summary by Professional Category (FTEs)

Professional Category	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Order-in-Council Appointments	5	3	3	4	4	4
Executive Group	10	9	9	9	9	9
Scientific and Professional	33	29	29	24	22	22
Administrative and Foreign Service	50	45	42	38	36	36
Technical	136	128	129	125	120	120
Administrative Support	63	50	43	41	38	38
Operational	0	0	0	0	0	0
TOTAL	297	264	255	241	229	229

Appendix 2 - Estimated Cost of Services Provided by Other Departments for 1997-98*

Other costs of \$2.908 million consist of the following:	(\$000)
● accommodation received without charge from Public Works and Government Services Canada	1,962
● cheque issue and other accounting services received without charge from Public Works and Government Services Canada	13
● employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat (15,200 x 5.7%)	866
● administration of Workers' Compensation received without charge from Human Resources Development Canada	67
Total	\$ 2,908

* Refer to Figure 3

* Les autres coûts de 2 908 millions de dollars se répartissent comme suit :	
● locaux fournis gratuitement par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	1 962
● service d'émission de chèques et autres services comptables assurés gratuitement par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	13
● avantages sociaux des employés couvrant la part de l'employeur, primes et coûts d'assurance payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor (15 200 x 5,7%)	866
● administration gratuite, par Développement des ressources humaines Canada, de l'indemnisation des accidentés du travail	67
Total	2 908

* Référence : Tableau 3

Appendice 1 - Besoins en personnel

1.0 Détail des besoins en personnel par secteur d'activité et sous-activités (ETP)

	Réels 1994-1995	Réels 1995-1996	Budget des dépendes 1996-1997	Budget des dépendes 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Promotion de la sécurité des transports Sous-activités	8	4	5	4	4	4
Le Bureau						
Haute gestion, services juridiques	9	6	5	5	5	5
Coordination des enquêtes	178	164	160	153	144	144
Analyse de sécurité et communications	58	52	50	48	45	45
Services intégrés	44	38	35	31	31	31
TOTAL	297	264	255	241	229	229

1.1 Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

Catégorie professionnelle	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépendes 1996-1997	Budget des dépendes 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Nominations par décret	5	3	3	4	4	4
Direction	10	9	9	9	9	9
Scientifique et professionnelle	33	29	29	24	22	22
Administration et service extérieur	50	45	42	38	36	36
Technique	136	128	129	125	120	120
Soutien administratif	63	50	43	41	38	38
Exploitation	0	0	0	0	0	0
TOTAL	297	264	255	241	229	229

Appendice 2 - Coût estimatif des services rendus par d'autres ministères pour 1997-98*

- A. Passif éventuel**
- Au 31 mars 1996, le BST n'avait aucun passif éventuel.
- B. Site Internet**
- Pour voir des rapports d'enquête ou autres documents publiés par le BST, le lecteur peut accéder au site Internet du BST à <http://bst-tsb.gc.ca>
- C. Appendices**
- De l'information financière additionnelle se trouve aux appendices 1 et 2.

Section IV: Renseignements supplémentaires

(en milliers de dollars)				
	Réel	Réel	Budget	
	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1995-1996
Promotion de la sécurité des transports	26 748	26 077	24 609	23 831
Total	26 748	26 077	24 609	23 831

Dépenses prévues et dépenses réelles votées de l'organisme

Tableau 11

Le BST répond également à la norme établie par le Conseil du Trésor pour le calcul de la récupération des coûts découlant des programmes d'incitatifs au départ. Réussir à atteindre un succès comparable au cours des années qui viennent est un défi que la gestion du BST doit relever.

1ère année 1995-1996	ETP	Salaires	Autre	B.O. Total
Dépenses	263	14 586	5 440	20 026
Réaménagement des effectifs - PERA/PDA		1 463		1 463
Réductions	43	2 839	1 176	4 015

Résultats obtenus

(en milliers de dollars)				
BUDGET OPÉRATIONNEL 1994-1995				
1ère année - 1995-1996	2e année - 1996-1997	3e année - 1997-1998	4e année - 1998-1999	Total des réductions
(33)	(17)	(15)	(12)	(77)
(1 275)	(700)	(500)	(247)	(2 722)
(1 825)	(668)	0	0	(2 493)
6 616				4 123
Salaires	17 425			14 703
Autre				
B.O. Total	24 041	(3 100)	(1 368)	(500)
		(247)	(5 215)	18 826

Bureau de la sécurité des transports
Réductions proposées

Tableau 10

Le BST a dépassé ses objectifs en matière de réductions pour l'année 1995-1996. Il n'a donc pas eu à puiser dans la réserve centrale pour couvrir les coûts de réaménagement des effectifs. Il a également réussi à placer dans d'autres ministères tous les employés affectés qui voulaient rester au service de la Fonction publique.

Un autre indicateur est le nombre de recommandations et d'avis de sécurité émis et dans quelle mesure les responsables y ont donné suite. Les résultats sont présentés ci-après.

Tableau 8

Indicateurs comparatifs de productivité*

	Prévue 1996-1997	Réel 1995-1996	Réel 1994-1995
Recommandations	40	33	83
Avis de sécurité	30	38	48
Lettres d'information	10	52	81

* Note: Il est difficile de prédire de façon significative et avec exactitude ce genre d'activités puisque les résultats dépendent du genre et du nombre d'accidents dans une année donnée et des résultats de l'enquête.

Tableau 9

Évaluation du BST des réponses aux recommandations*

Recommandations par mode	Pleinement satisfaisante 1995 1994	Intention satisfaisante 1995 1994	Partiellement satisfaisante 1995 1994	Insatisfaisante 1995 1994	Total 1995 1994	TOTAL										
						Marine	Productoduc	Rail	Aviation	20 27	23 38	11	10	8	9	62
						9	13	9	17	3	4	2	2	23	36	
						2	2	6	6	1	-	-	-	9	8	
						5	6	-	1	-	1	2	3	7	11	
						4	6	8	14	7	5	4	4	23	29	

*Nota : 1. Ces chiffres sont basés sur une année civile et non sur une année financière parce que la loi habilitante du BST stipule qu'il doit en faire rapport chaque année au Parlement dans son rapport annuel. Ces évaluations reflètent à quel point le Bureau croit que les manquements à la sécurité ont été adressés.

2. La différence entre le nombre de recommandations faites et le nombre d'évaluations s'explique en partie par la note ci-dessus et par le fait que le BST ne reçoit pas toujours la réponse dans la même année que la recommandation a été faite.

Le tableau 7 présente le nombre d'accidents et d'incidents signalés au Bureau en 1995-1996 et pour les deux années précédentes.

Tableau 7

Indicateurs généraux de la charge de travail*

Signalés au Bureau		1995-1996		1994-1995		1993-1994	
		Réel		Réel		Réel	
Marine	Accidents	791	327	790	263	835	237
	Incidents	1 118		1 053		1 072	
Productoduc	Accidents	29		13		11	
	Incidents	34		39		52	
Rail	Accidents	1 330	654	1 183	682	1 051	586
	Incidents	1 984		1 865		1 637	
Aviation	Accidents	436	1 052	462	1 423	487	1 412
	Incidents	1 488		1 885		1 899	
Total	Accidents	2 586	2 067	2 448	2 407	2 384	2 287
	Incidents	4 653		4 855		4 671	

* Note : Ces chiffres ne changent pas énormément d'une année à l'autre.

Le tableau suivant présente le nombre d'enquêtes commencées en 1995-1996, le nombre de rapports d'enquête publiés en 1995-1996, et la moyenne de temps pour compléter le tout.

Tableau 6

Charge de travail pour l'exercice financier 1995-1996*

	Marine	Productoduc	Rail	Air	Total
Enquêtes commencées	63	4	47	102	216
Enquêtes terminées	120	8	50	138	316
Temps moyen pour compléter une enquête (nombre de jours)	474	362	373	328	391

* Cette information ne figurait pas dans les rapports antérieurs.

C. Détails par secteur d'activité

Le BST doit développer un cadre plus pertinent pour mesurer son rendement.

Toutefois, en 1995-1996, le BST a réalisé certaines activités. Le BST a continué ses efforts pour diffuser des messages importants sur la sécurité aux compagnies, aux gouvernements et aux personnes capables de prendre des décisions qui ont un impact sur la sécurité des transports au Canada. Fait important à noter, des mesures de sécurité sont souvent prises par l'une de ces personnes avant même la diffusion du rapport final du BST. En 1995, le Bureau a constaté que plus de 100 mesures de sécurité de ce type avaient été prises à la suite d'accidents dont l'enquête n'était pas terminée.

Depuis 1993, le BST publie régulièrement pour chaque mode, des publications intitulées RÉFLEXIONS, dans le but de promouvoir la sécurité des transports. Les articles permettent de réfléchir sur les leçons qu'on peut tirer des accidents et des incidents et des résultats des enquêtes. Les réactions très positives que suscitent ces publications partout dans le monde portent le Bureau à croire que cette formule est un moyen efficace de diffuser les messages importants sur la sécurité. En 1995-1996, le BST a publié 11 numéros et les a distribués à environ 100 000 lecteurs. Durant l'année, le BST a fait également tout le travail préparatoire pour l'établissement d'un site Internet. Cette initiative a été prise pour diffuser davantage les messages de sécurité et aussi dans l'espoir qu'une utilisation fréquente du site par le public réduirait les coûts d'impression.

En 1995-1996, le BST a signé une entente officielle avec l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) sur l'expertise et l'aide à fournir aux autres États membres de l'OACI.

Deux autres facteurs importants se rattachent directement à l'efficacité des programmes du BST : la qualité et la rapidité d'exécution des rapports faisant état des constatations et des recommandations du Bureau. Le BST accorde beaucoup d'importance à ces deux facteurs puisqu'ils exercent une très grande influence sur la portée et la vitesse de diffusion des messages de sécurité au sein de l'industrie des transports. La Loi sur le BCEATST oblige le Bureau à envoyer, sous le sceau du secret, une version préliminaire du rapport sur ses conclusions et les manquements à la sécurité cernés, à toute personne qu'il estime directement intéressée par ses conclusions. La rétroaction des personnes intéressées permet au Bureau de corriger les erreurs ou omissions dans son rapport ou d'examiner des faits nouveaux. La qualité du rapport final s'en trouve ainsi améliorée. Pour ce qui est de la rapidité d'exécution, le Bureau s'est fixé un délai d'un an pour rédiger ses rapports et les rendre publics. Bien qu'il ne soit pas toujours possible de respecter ce délai, le Bureau fait des améliorations dans ce sens d'une année à l'autre. En 1995-1996, la durée d'exécution moyenne pour l'ensemble des rapports était de 391 jours. Le nombre de rapports en retard s'établissait à 51, contre 64 l'année précédente.

de pipelines. Par ailleurs, le ministère des Transports s'attache tout spécialement à assurer la sécurité de l'exploitation des services de taxi aérien suite à certaines enquêtes et recommandations du BST. Il n'est pas possible de déterminer quelle part de la motivation du ministère est attribuable au BST et quelle part vient d'autres sources. Plus souvent que par le passé, les rapports du BST comportent un compte rendu des mesures de sécurité qui ont été prises et qui éliminent la nécessité de formuler des recommandations. On ne peut affirmer que ces mesures n'auraient jamais été prises sans le BST, mais la présence du BST semble favoriser la prise de mesures sans qu'il faille recourir à la réglementation. Un signe intéressant de l'efficacité du Bureau semble être l'augmentation apparente de la demande provenant de diverses sources pour que le mandat du BST soit élargi afin d'inclure les accidents du transport routier interprovincial. Par exemple, CP Rail a présenté une telle proposition en décembre 1996 devant un sous-comité sénatorial qui se penche sur la sécurité des transports.

Par ailleurs, le BST a dû se retirer d'enquêtes sur des accidents qui avaient un faible potentiel au niveau de la sécurité. La capacité diminuée du Bureau a été critiquée par certaines personnes et des articles ont été rédigés à ce sujet.

B. Vue d'ensemble de l'organisme

Le Bureau est en voie de développement. Il est mieux compris des Canadiens, mais il doit continuer à faire des efforts dans ce sens. Il continue à jouer un rôle dans le domaine international de la sécurité des transports et est de plus en plus connu à l'étranger. Par exemple, il est un des membres fondateurs de l'International Transportation Safety Association (ITSA). Cette organisation d'organismes indépendants d'enquêtes dans le domaine de la sécurité des transports a été formée dans le but de promouvoir l'indépendance des enquêtes et de partager l'information sur la sécurité. Chef de file mondial dans le domaine de l'élaboration et de la mise en application des technologies et des techniques d'enquête, le BST est souvent appelé à venir en aide à d'autres pays et à partager ses connaissances de même que son expertise aux fins de la sécurité des transports. En 1995-1996, le BST a fourni des renseignements, son expertise et son aide à des pays comme le Brésil, le Kirghizistan, la Namibie, la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et les États-Unis en menant des enquêtes sur des événements sous la juridiction de ces pays.

Il existe de nombreux facteurs qui échappent au BST et qui peuvent avoir une incidence sur la sécurité des transports au Canada, notamment le volume d'activité de chaque mode, les politiques économiques et publiques, la technologie, l'opinion publique et certains phénomènes naturels (les conditions météorologiques, par exemple). L'efficacité avec laquelle les organismes de réglementation remplissent leur rôle, notamment Transports Canada, Pêches et Océans et l'Office national de l'énergie est un autre facteur important. La pertinence des mesures de sécurité, comme les recommandations et les avis de sécurité qu'émet le Bureau sont aussi des variables importantes. La sensibilisation des autres intervenants du milieu des transports, comme les syndicats, l'industrie et les fabricants en matière de sécurité et les initiatives prises ont également une incidence marquée sur la sécurité des transports.

Tableau 5

Secteurs d'activité et activités par sous-activités

	Budget des dépenses principal*	Budget des dépenses principal	Planifié	Planifié
	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
(en milliers de dollars)				
Promotion de la sécurité des transports				
Sous-activités et secteurs d'activité				
Le Bureau	648	750	750	750
Haute gestion, services juridiques	805	800	800	800
Coordination des enquêtes	14 098	13 200	13 043	13 043
Analyse de la sécurité et communications	4 917	4 694	4 220	4 220
Services intégrés	2 837	2 663	2 513	2 513
Total	23 305	22 107	21 326	21 326

* Ne reflète pas les budgets des dépenses supplémentaires....seulement les montants réels du Budget des dépenses principal

Section III : Rendement de l'organisme

A. Sommaire du rendement de l'organisme

Le BST est le seul organisme au Canada qui se consacre uniquement à la promotion de la sécurité des transports, mais d'autres entités au sein du gouvernement et de l'industrie doivent également veiller à l'amélioration de la sécurité dans le cadre de leurs objectifs. Toutefois, les ressources du BST représentent un pourcentage très bas de toutes celles qui sont affectées à la promotion de la sécurité des transports au Canada. Par conséquent, il n'est pas possible de quantifier l'incidence de la contribution du BST à la promotion de la sécurité des transports.

Toutefois, certains résultats traduisent bien l'impact des activités du BST. Les médias canadiens acceptent de plus en plus la validité des conclusions et des recommandations du BST. Il en résulte donc une demande du public en faveur des changements proposés par le Bureau. Un autre signe de l'efficacité du BST est l'enquête publique instituée par l'Office national de l'énergie afin de répondre à un problème soulevé par le BST à la suite de son enquête sur plusieurs ruptures

Dans les années à venir, le BST concentrera ses efforts à se faire mieux connaître des Canadiens et à mettre en oeuvre les changements à ses activités et à sa structure découlant de l'examen de programmes. La mise en oeuvre et la mise au point de la Politique en matière de classification des événements est l'élément-clé pour atteindre les objectifs de réduction tout en poursuivant le mandat du Bureau.

Le BST ne peut pas continuer ses opérations comme par le passé en raison de la réduction continue de ses ressources. La mise en oeuvre de la Politique en matière de classification des événements a permis de mieux définir les événements sur lesquels le Bureau devait concentrer ses efforts en matière d'enquêtes. La pleine mise en oeuvre de cette politique demandera un examen approfondi des habilités, des connaissances et de l'expérience dont a besoin le personnel pour remplir le mandat du Bureau. Une redéfinition de la manière dont le Bureau pourrait remplir son mandat aura, possiblement, un impact sur la structure et les procédures de l'organisme. Des réductions au delà de celles annoncées entraîneront sûrement une restructuration fondamentale de l'organisme et une façon différente d'interpréter son mandat. Le Bureau n'ouvre plus d'enquête sur les événements jugés moins importants même lorsqu'il y a des pertes de vie. Des réductions supplémentaires amèneraient le Bureau à n'ouvrir des enquêtes que sur les accidents qui présentent une forte possibilité d'améliorer la sécurité.

Dans les prochaines années le Bureau concentrera ses efforts sur les priorités suivantes :

- se faire mieux connaître des Canadiens;
- modifier les ressources et les procédures pour améliorer la qualité et la rapidité d'exécution des rapports; et
- développer des mesures de performance appropriées.

Tableau 4

Depenses prévues votées

(en milliers de dollars)				
Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000	
23 305	22 107	21 326	21 326	Total

Activité ou secteur d'activité

Promotion de la sécurité des transports

Intérêt du public pour la sécurité des transports : Le public s'est toujours préoccupé de la sécurité des transports au Canada, essentiellement en raison du rôle socio-économique considérable du réseau de transport public dans le pays.

La sécurité maritime suscite une attention considérable de la part du public et des médias à cause d'événements survenus au Canada et à l'étranger. De récents échouements de grands pétroliers de même que le naufrage de plusieurs gros vraquiers en eaux étrangères ont attiré l'attention du public sur la sécurité maritime et sur les problèmes environnementaux connexes. Le Canada est entouré de trois océans et des milliers de passagers ont recours aux services de transport maritime. L'industrie de la pêche bien que restreinte est toujours considérable.

Dans les régions peuplées, la sécurité ferroviaire est une source de préoccupation et d'intérêt considérable de la part du public parce que les trains transportent des marchandises dangereuses et des substances toxiques. Le public se soucie également de la sécurité aux passages à niveau. Par ailleurs, les médias se sont vivement intéressés aux détails en voie principale ces dernières années.

En ce qui a trait à la sécurité des produits, les ruptures de gazoducs continuent à susciter un grand intérêt. Le BST a formulé plusieurs recommandations à la suite d'enquêtes sur des ruptures de gazoducs, et les compagnies de pipelines ont mis en oeuvre bon nombre de mesures visant à régler les problèmes relevés. L'Office national de l'énergie a également mené une enquête publique sur la fissuration par corrosion sous tension des oléoducs et gazoducs.

Dans le domaine de l'aviation, l'intérêt du public et de l'industrie est resté concentré sur la commercialisation de bon nombre des activités et des services du secteur de l'aviation que Transports Canada exploitait. Ces activités sont cédées à des entités qui vont des sociétés à but non lucratif aux entreprises du secteur privé. En outre, les difficultés financières éprouvées par les Lignes aériennes Canadien International ont suscité beaucoup d'intérêt. Tout récemment, un certain nombre d'accidents d'aviation importants aux États-Unis ont accru l'intérêt du public canadien pour la sécurité aérienne. Cet intérêt soutenu des médias et du public pour la sécurité des transports devrait continuer tout au long des années 1990.

Répercussions de la technologie sur les transports : Au cours des 30 dernières années, les changements technologiques se sont succédés extrêmement rapidement dans l'industrie des transports. Cette cadence effrénée est en grande partie attribuable aux progrès considérables réalisés dans le domaine de l'informatique et de l'électronique, à la mise au point de nouveaux matériaux et à leur application à l'industrie des transports. Ces changements ont un impact dans tous les modes de transport. Beaucoup de ces progrès technologiques permettent aux enquêteurs d'exercer plus efficacement leurs fonctions, mais ils rendent également de plus en plus complexes et spécialisées les enquêtes et les analyses en matière de sécurité. La dépendance accrue sur les systèmes automatisés soulève des problèmes particuliers dans l'analyse des manquements au niveau de l'interface homme-machine.

Système de transport canadien : Le système national de transport civil dont fait partie le BST est vaste et complexe.

Le secteur maritime compte environ 45 000 navires de commerce immatriculés au Canada et de nombreux navires étrangers en eaux canadiennes. Chaque année, plus de 50 millions de passagers ont recours aux services de transport maritime. L'industrie de la pêche exploite environ 20 000 bateaux.

Le réseau ferroviaire national se compose de 30 compagnies ferroviaires de compétence fédérale qui ont exploité environ 47 000 milles de voies ferrées en 1995. Le réseau transporte environ 330 milliards de tonnes-milles brutes de marchandises, ainsi que près de 80 millions de trains-milles et environ 800 millions de voyageurs-milles. Les compagnies ferroviaires exploitaient plus de 3 000 locomotives et quelque 120 000 wagons et voitures. Elles employaient plus de 50 000 personnes.

Le réseau national de producteurs de compétence fédérale comprend environ 50 sociétés d'oléoducs et de gazoducs. Ces sociétés exploitaient quelque 40 000 kilomètres de pipelines. Plus de 900 millions de barils de pétrole brut et 4 800 milliards de pieds cubes de gaz naturel sont acheminés au pays par pipeline tous les ans.

Chaque année, plus de 60 millions de passagers embarqués et débarqués transitaient par plus de 700 aéroports canadiens. Environ 1 000 transporteurs aériens canadiens et un nombre à peu près égal de transporteurs étrangers offrent leurs services au Canada. En outre, on retrouve plus de 70 000 employés d'aviation munis de licences et près de 28 000 aéronefs immatriculés. L'industrie aérospatiale canadienne et l'industrie du transport aérien emploient environ 88 000 personnes.

Politique du gouvernement et situation de l'industrie : Ces dernières années, en raison de certains projets de politique annoncés par le gouvernement, et des réalités économiques, il s'est produit divers changements qui pourraient avoir des répercussions sur la sécurité des transports. Notons à ce chapitre la privatisation de sociétés d'état, la commercialisation de nombreuses activités de Transports Canada dans tous les modes, la promulgation de la *Loi sur les transports au Canada*, l'augmentation du nombre de chemins de fer secondaires et le maintien des quotas de pêche. La concurrence acharnée dans tous les secteurs de l'industrie du transport et les attentes du public et des expéditeurs d'un réseau de transport sans accident sont d'autres considérations importantes.

Les répercussions de ces éléments sur la sécurité des transports ne peuvent être dégagées de façon isolée. Bon nombre de ces facteurs peuvent aussi bien exercer des pressions positives que négatives sur la sécurité. Par exemple, de nombreuses personnes font valoir que l'accroissement de la concurrence allié à un assouplissement de la réglementation économique pousse les entreprises à réduire leur marge de sécurité, mais il faut également reconnaître en corollaire que la liberté d'abandonner des itinéraires déficitaires est susceptible de renforcer les sociétés et d'accroître leur marge de sécurité. Le Bureau doit donc surveiller étroitement et analyser à fond les changements en matière de sécurité qui sont mis en évidence par les événements de transport.

Tableau 3

Coût net du Programme par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)					Budget des dépenses principal 1997-1998				
Activité ou secteur d'activité					Dépenses	Total	Dépenses	Total	Total du Budget principal
					de fonctionnement	brut	Total brut		
Promotion de la sécurité des transports					22 107	22 107	22 107	22 107	22 107
					22 107	22 107	22 107	22 107	22 107
Autres recettes et dépenses									
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères									
Coût net du Programme									
</									

Selon sa loi constitutive, le BST a pour unique objet de promouvoir la sécurité des transports. Le Bureau base ses décisions pour enquêter sur sa politique en matière de classification des accidents. Plus de 4 000 accidents sont signalés chaque année. Le principal critère servant à déterminer si un événement fera l'objet d'une enquête consiste à se demander si l'enquête permettra de réduire les risques auxquels sont exposés les personnes, les biens ou l'environnement. Le BST pourra ainsi concentrer ses efforts sur les accidents qui permettront de promouvoir la sécurité des transports.

Le BST a formulé son premier plan stratégique plurianuel en septembre 1995 et le revise au besoin.

Le tableau 2 ci-dessous résume les besoins financiers par autorisation pour l'exercice financier 1997-1998.

Autorisation de dépenser

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998
Bureau d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports			
15	Dépenses du Programme	19 523	20 949
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 584	2 356
Total de l'organisme		22 107	23 305

Crédits - Libellé et sommes demandées

15	Bureau d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports	Bureau d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports - Dépenses du Programme	19 523 000
----	--	--	------------

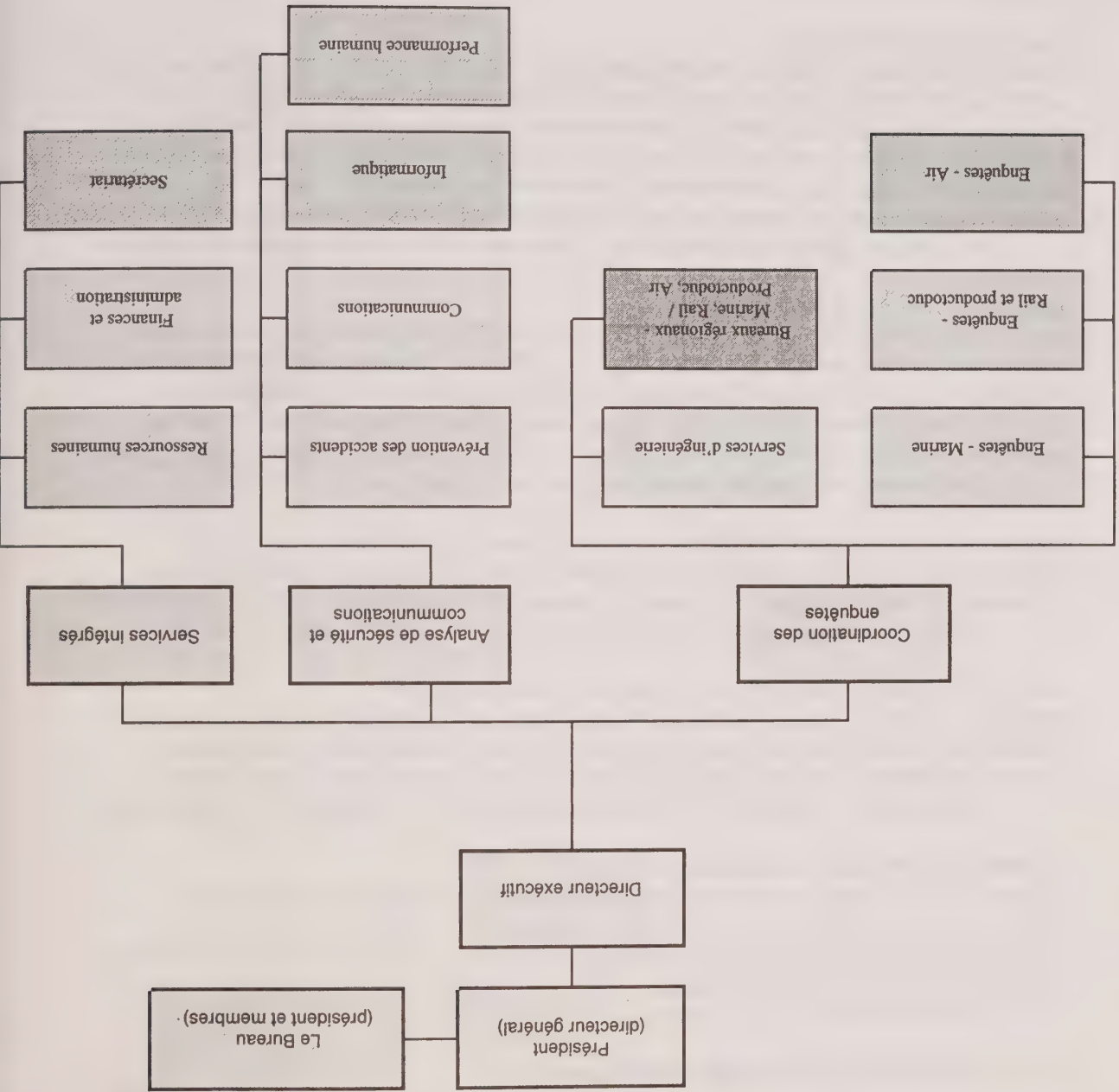


Tableau 3 : Organisation par sous-activité et fonction, 1997-1998

Tableau 1

La direction des services intégrés comprend la prestation de services dans le domaine des ressources humaines, des finances et de l'administration. Elle comprend également un service de secrétariat pour les réunions du Bureau ainsi que la prestation de services aux fins du traitement, du contrôle et du suivi des rapports d'enquête et des autres documents présentés au Bureau.

du matériel roulant ou des aéronefs qui détiennent une licence canadienne ou qui sont immatriculés ou construits au Canada. Par ailleurs, dans le cadre des responsabilités du Canada au sein de l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI) et de l'Organisation maritime internationale (OMI), le Bureau coopère avec d'autres pays.

2. Organisation et composition du programme

Le programme du BST consiste en une activité divisée en un certain nombre de sous-activités. La Loi précise clairement que les conclusions du BST n'ont aucun caractère judiciaire ou quasi-judiciaire et que le Bureau n'est pas habilité à attribuer ni à déterminer les responsabilités civiles ou pénales. L'administration centrale du BST est située dans la région de la Capitale nationale et le BST a des bureaux régionaux à Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal, Québec, Dartmouth et Moncton.

Le Bureau se compose d'au plus cinq membres dont un est le président. Le président est le premier dirigeant et répartit les tâches aux membres et au personnel. Le Bureau examine les rapports que lui soumettent les directeurs des enquêtes, en dégage les causes et les facteurs contributifs, constate les manquements à la sécurité, formule des recommandations en matière de sécurité et produit des rapports publics faisant état de ses conclusions.

Le Directeur exécutif est le fonctionnaire supérieur et l'administrateur en chef des opérations. Les responsabilités de ce poste comprennent la gestion interne du BST, l'acquisition et la répartition des ressources humaines et financières, la mise en oeuvre des grandes lignes de politiques et de planification stratégique et des avis et conseils juridiques.

La direction générale des enquêtes effectue des enquêtes indépendantes sur les événements mettant en cause un navire, du matériel roulant, des produits ou un aéronef afin de cerner les manquements à la sécurité. Celles-ci comprennent les activités sur les lieux, des essais spécialisés en laboratoires (d'ingénierie et médical) et des analyses de la performance humaine comprenant les aspects organisationnels et de gestion. Elle rédige les rapports qui font état des résultats préliminaires de ces enquêtes et sont présentés au Bureau pour examen en vue d'être inclus dans ses rapports.

La direction générale de l'analyse de la sécurité et des communications analyse des manquements à la sécurité constatés au cours des enquêtes, au moyen d'études de sécurité, d'analyses statistiques et de l'organisation d'un programme de rapports confidentiels. Elle fournit les normes et la formation en matière d'enquêtes sur la performance humaine ainsi que le soutien durant les enquêtes; la formulation de recommandations en matière de sécurité à l'intention du Bureau; l'exploitation de systèmes d'information et de bases de données sur les événements; les relations avec les médias; l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes et de stratégies de communication.

Section II : Le plan de l'organisme

A. Sommaire des plans de l'organisme

Le temps est venu de mieux faire connaître le BST aux Canadiens et aux autres qui exploitent certains éléments du réseau des transports au Canada ainsi qu'à ceux dont les produits et services pourraient avoir une incidence sur la sécurité des Canadiens et de leurs produits. Cet objectif sera réalisé d'une part par la prise de certaines initiatives dans le domaine des communications et d'autre part par la mise en oeuvre intégrale de la politique du Bureau en matière de classification des événements. Ainsi, le Bureau continuera ses efforts pour accroître sa productivité afin d'améliorer la qualité et la rapidité d'exécution de ses enquêtes sur les manquements systémiques à la sécurité.

Le Bureau tentera d'affermir son indépendance et de se distancier des procédés judiciaires et réglementaires au moyen de modifications apportées à sa Loi habilitante. Avec le temps, le Bureau continuera de regrouper dans la mesure du possible certaines activités régionales. Bientôt, la région de l'Atlantique sera desservie par un bureau régional situé à Dartmouth en Nouvelle-Ecosse.

B. Vue d'ensemble de l'organisme

1. Rôles et responsabilités

Le BST est entré en activité en tant qu'organisme public indépendant en mars 1990. Il a pour mission d'analyser les manquements à la sécurité dans les éléments de compétence fédérale des réseaux de transport maritime, ferroviaire, par produitoduc et aérien. La création du BST a mis fin à une situation de conflit d'intérêts qui découlait du fait que certains ministères ou organismes gouvernementaux qui réglementaient ou exploitaient des éléments du réseau de transport dirigeaient également les enquêtes sur les accidents dans le secteur de l'industrie qu'ils réglementaient ou exploitaient.

Aux termes de la Loi, le seul objectif du BST est de promouvoir la sécurité des transports et, à ce titre, le principal objet des enquêtes du Bureau est la prévention des accidents. Le Bureau cherche à mettre en évidence les manquements à la sécurité dans les accidents de transport et à formuler des recommandations en vue de les éliminer ou d'en réduire le nombre. Lorsqu'il enquête sur un accident de transport, le Bureau a le pouvoir exclusif d'en dégager les causes et les facteurs contributifs. En plus des enquêtes indépendantes et publiques sur des événements précis, le Bureau peut diriger des études et des enquêtes spéciales sur des questions plus générales liées à la sécurité des transports. Le BST présente annuellement un rapport au Parlement sur ses activités, ses constatations et ses recommandations par l'intermédiaire du président du Conseil privé de la Reine.

On appelle événement de transport tout accident ou incident lié à l'utilisation d'un aéronef, d'un navire, de matériel roulant ou d'un produitoduc ou toute situation dont le Bureau a des motifs raisonnables de croire qu'elle pourrait, en l'absence de mesures correctives, provoquer un accident ou incident. La compétence du Bureau s'étend à tout événement de transport survenu dans l'espace aérien ou en territoire canadien. Le Bureau peut également représenter les intérêts canadiens et participer à des enquêtes à l'étranger sur des événements de transport mettant en cause des navires,

Section I : Le rapport du Président

Le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports (BCÉATST), connu sous son nom abrégé de Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST), a connu une année de changements considérables occasionnés surtout par des facteurs externes et aussi par des activités à l'intérieur de l'organisme. Il y a eu un taux de roulement élevé au chapitre des membres du Bureau. À la fin d'un mandat de six années et demie, le premier président du BST a pris sa retraite. Au début de l'exercice 1996-1997, l'un des membres ne comptait que cinq mois d'expérience au sein de l'organisme et les autres membres, y compris le nouveau président, ont été nommés durant l'exercice en cours. En plus d'effectuer le travail régulier du Bureau, les nouveaux membres ont entrepris l'examen des priorités pour les prochaines années.

Le BST a été reconnu comme étant un des ministères et organismes gouvernementaux "les plus touchés" par l'examen des programmes. En conséquence, le Bureau a dû concentrer ses efforts sur la réduction rapide de ses dépenses et de ses effets. Cette activité a exercé un effet sur le BST au cours de l'année étant donné qu'il devait, malgré les réductions, gérer ses programmes aussi efficacement que possible.

En septembre 1995, le Bureau a adopté une politique révisée en matière de classification des événements. La mise en application de cette politique est essentielle si le Bureau veut atteindre ses objectifs pour réduire ses ressources, s'il veut rester efficace et poursuivre ses efforts afin de produire des rapports d'enquête dans un délai d'un an. Afin de répondre aux attentes des Canadiens, le Bureau a dû continuer à mettre l'accent sur le perfectionnement des compétences de ses employés, sur l'amélioration de l'évaluation des risques et sur la constatation des manquements à la sécurité.

La mise en oeuvre de ces changements a nécessité une attention particulière aux communications internes et externes. Une initiative connexe vise à améliorer la qualité des données que le BST recueille pour son usage et pour celui du public.

Des propositions visant à modifier la *Loi sur le Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports* afin d'améliorer l'efficacité du Bureau et d'affermir son indépendance ont été préparées.

Le Bureau continue à améliorer la qualité technique de ses rapports d'enquête sur les accidents de transport, les rendant plus précis et probants. Il s'efforce aussi de perfectionner sa capacité de cerner les manquements à la sécurité d'ordre systémique. En plus de ses efforts à améliorer la qualité de ses opérations, le Bureau a effectué les importantes réductions prévues par suite de l'examen des programmes.

Table des matières

Section I :	Le rapport du Président	4
Section II :	Le plan de l'organisme	5
A.	Le sommaire des plans de l'organisme	5
B.	Vue d'ensemble de l'organisme	5
1.	Rôles et responsabilités	5
2.	Organisation et composition du programme	6
3.	Objectifs et priorités	9
4.	Plans de ressources	9
C.	Détails par secteur d'activité	10
Section III :	Rendement de l'organisme	14
A.	Sommaire du rendement de l'organisme	14
B.	Vue d'ensemble de l'organisme	15
C.	Détails par secteur d'activité	16
Section IV :	Renseignements supplémentaires	21

Preface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères et organismes gouvernementaux.

Le document est divisé en quatre sections :

- Rapport du Président
- Plan de l'organisme
- Rendement de l'organisme
- Renseignements supplémentaires

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein.

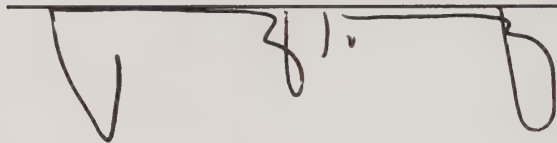
Bureau de la sécurité
des transports
du Canada

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

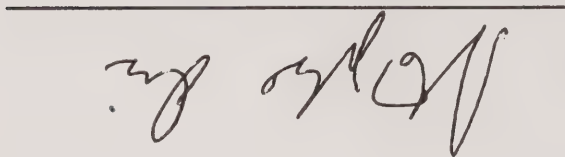
Plan de dépenses

Approuvé



Benoît Bouchard
Président

Bureau de la sécurité des transports



Stéphane Dion
Président du

Conseil privé de la Reine pour le Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-73
ISBN 0-660-60115-X



Bureau de la sécurité
des transports
du Canada

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses



1

77



Treasury Board of Canada, Secretariat

Government
Publications

1997-98
Estimates

A Report on Plans and Priorities
Pilot Document

ISBN 0-660-60113-3



9 780660 601137

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-70
ISBN 0-660-60113-3

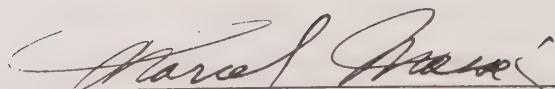


Treasury Board of Canada, Secretariat

1997-98
Estimates

A Report on Plans and Priorities
Pilot Document

Approved

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Marcel Masse", is written over a horizontal line.

The President of the Treasury Board

Foreward

The Improved Reporting to Parliament Project (IRPP) was established within the Treasury Board Secretariat to improve the Expenditure Management information provided to Parliament, and to update the processes used to prepare this information. This is part of a broader initiative to increase the results orientation and increase the transparency of information provided to Parliament known as "Getting Government Right".

During the period from August 1995 to December 1996, extensive consultations were held with members of Parliament and other key stakeholders to examine options to improve the information provided to Parliament. A clear requirement was identified to improve performance information and to provide planning information that is results oriented, longer term and more strategic in focus, and clearly communicated.

The IRPP has unfolded in three phases. In March, 1996, six departments tabled revised Part III of the Main Estimates documents. These documents responded to requirements to provide a better focus on planning and performance information.

In June 1996, the House of Commons gave its concurrence to expand the pilot project and to test the tabling of separate planning and performance documents. In October, 1996, sixteen departments tabled performance reports as phase two of the IRPP. These performance reports have been evaluated and found to provide relevant and timely information, with broad support for providing separate performance reports on an ongoing basis.

The Report on Plans and Priorities is being tabled by the same sixteen pilot departments as phase three of the IRPP. These documents, and the separation of planning and performance information will be assessed, and if Parliament agrees, all departments and agencies will move to a spring Report on Plans and Priorities, and a fall Performance Report, with the first complete package of separate performance reports beginning in the fall of 1997.

These documents are available electronically from the Treasury Board Secretariat Internet site:
<http://www.tbs.sct.gc.ca/tb/key.html>

Comments or questions about this document, or the Improved Reporting to Parliament Project, can be directed to the TBS Internet site, or to:

Expenditure Management Sector
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Canada
K1A 0R5
Telephone: (613) 957-2612

TABLE OF CONTENTS

PRESIDENT'S MESSAGE	iii
PLANS AND PRIORITIES	1
<i>Background</i>	1
<i>Summary of Key Plans and Priorities</i>	2
Resource Plans	4
<i>Business Line 1: Resource Planning and Expenditure Management</i>	5
1.1 Allocation of resources in accordance with government priorities	6
1.2 Thorough understanding of departmental and interdepartmental priorities, pressures, and issues (program analysis and advice).....	7
1.3 Strengthened business planning	8
1.4 Better expenditure management information for Parliament	9
1.5 Elimination of impediments to efficient government.....	9
1.6 Implementation of Program Review decisions.....	10
1.7 Effective communication of government priorities to departments and agencies.....	11
<i>Business Line 2: Human Resources Management</i>	12
2.1 Implementation of the human resources management requirements supporting Program Review and alternative service delivery (ASD)	13
2.2 Simplified and modernized human resources management	14
2.3 A positive labour relations environment	15
2.4 Provision of advice, policy direction, and tools that enable departments to manage human resources effectively and efficiently.....	15
2.5 A renewed and rejuvenated management cadre of the Public Service	15
2.6 A representative Public Service.....	16
2.7 Implementation of the Official Languages program	16
<i>Business Line 3: Comptrollership</i>	18
3.1 An accountability and performance reporting regime that focuses on results.....	19
3.2 Departmental reviews that effectively support the government's improvement initiatives	19
3.3 Better strategic use of financial information	20
3.4 Integration of quality service concepts into departmental operations	21
3.5 More effective service delivery through the development of improved policies and tools.....	22
<i>Business Line 4: Information Management and Information Technology</i>	23
4.1 Strategic leadership in government in IM/IT	23
4.2 A government-wide approach to IT investment.....	24
4.3 The facilitation of information based renewal initiatives	25
4.4 Identification of solutions for problem areas with respect to the IT community.....	26

4.5 Implementation of alternative, more effective and efficient ways of managing and delivering IT services in government through partnering with internal and external stakeholders.....	26
4.6 Provision of government-wide human resources information to TBS policy areas and other central agencies	27
<i>Business Line 5: Canada Infrastructure Works</i>	28
5.1 Improvement of Canada's physical infrastructure and the creation of jobs	29
ANNEX 1: ORGANIZATION OF TREASURY BOARD OF CANADA, SECRETARIAT.....	30
ANNEX 2: GOVERNMENT CONTINGENCIES AND CENTRALLY FINANCED PROGRAMS	36
<i>Government Contingencies</i>	36
<i>Centrally Financed Programs</i>	37
ANNEX 3: EMPLOYER CONTRIBUTIONS TO INSURANCE PLANS PROGRAM	39
ANNEX 4: SUPPLEMENTARY FINANCIAL INFORMATION	42
ANNEX 5: CONTACTS LIST	45

* This document is available at <http://www.tbs-sct.gc.ca/>

President's Message

Three years ago, the Government of Canada began the largest ever transformation of government and the services it provides to taxpayers. The *Getting Government Right* initiative has affected our budgets, employment in the Public Service, program delivery, and programs themselves. These decisions helped the Minister of Finance, in a very short time, reduce the deficit to less than half its earlier level. But our initiative is not stopping there. Once again, the Treasury Board Secretariat is moving ahead in an innovative way and introducing for the first time its *Report on Plans and Priorities for 1997-98 — 1999-00*, as a pilot, replacing the traditional Part III of the Estimates.

The purpose of this report is to strike a fair balance between the information we are required to table in Parliament and the new philosophy of managing public expenditures, taking into account changes in the responsibilities of government in a constantly evolving society.

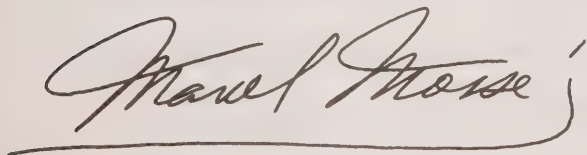
This report also reflects the lessons we learned from the improved presentation of the pilot Performance Reports I tabled in Parliament last year. This report is the fruit of a long process, a new vision and a new image. It reflects our modernized financial management system, a better quality of information presented to Parliament and to taxpayers, and diverse new means of delivering government services.

All this also touches on the activities of the Secretariat. In the future, the Secretariat will increasingly play the role of facilitator and leader in pursuing and achieving government priorities.

My personal contribution to change as part of my ministerial responsibilities will be to ensure that the Secretariat's policies, programs and priorities are implemented by the year 2000 while respecting the fundamental values of the Public Service in the areas of bilingualism, employment equity and sound management of public funds.

I am committing myself to be constantly and closely involved in the fields of collective bargaining, pension reform, program delivery, and the impact of change on human resources, as part of our new approach to public administration.

I trust you will find this report informative, and I welcome any comments that would help us further improve this important report for all Canadians.



Marcel Massé
President
Treasury Board of Canada
E-mail: marcelm@tbs-sct.gc.ca

Plans and Priorities

The Treasury Board is a committee of the Queen's Privy Council for Canada. The Board consists of the President of the Treasury Board, the Minister of Finance, and four other ministers appointed by the Governor in Council.

Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS, or the Secretariat) is the administrative arm of the Treasury Board. It is headed by a Secretary–Comptroller General, who reports to the President of the Treasury Board. (Annex 1)

The Secretariat has a dual mandate to support the Treasury Board as a committee of ministers and to fulfil the statutory responsibilities of a central agency within government. It does this by providing programs that carry out the legislated responsibilities of the Treasury Board. These responsibilities come from the broad authority of the *Financial Administration Act*, as well as from seven other acts: the *Public Service Staff Relations Act*, the *Public Service Superannuation Act*, the *Official Languages Act*, the *Employment Equity Act*, the *Access to Information Act*, the *Privacy Act*, the *Real Property Act*, and the *Public Service Employment Act*.

The Secretariat is responsible for three separate programs: the Central Administration of the Public Service program, which is discussed in the main part of this document; Government Contingencies and Centrally Financed programs (Annex 2); and Employer Contributions to Insurance Plans program (Annex 3).

Background

We are moving to an environment in which the primary accountability for Public Service management rests with departments, where the Treasury Board Secretariat (TBS) will focus on facilitation rather than on centralized controls. The Secretariat will provide strategic leadership in Public Service management and reform.

The Secretariat's vision statement reflects this environment: "Our vision is a Secretariat which is strategic and policy oriented in approach, focusing on leadership and facilitation, rather than depending on controls, in helping departments achieve desired results. We will provide, as much as possible, a single-window service to our departmental clients as a more integrated organization in which both individuals and units work across branch boundaries."

In its 1995-96 Outlook document, TBS identified the following corporate priorities:

- sustaining program review within the Secretariat;
- enhancing the Expenditure Management System (EMS) and business planning process;
- transforming the federal Public Service; and
- modernizing the management policy and legislative framework.

The Secretariat has identified five business lines that will help it achieve its vision and meet its corporate priorities. The Secretariat is committed to providing

- effective government-wide expenditure planning and management;
- a professional, representative, and productive Public Service workforce;
- modern comptrollership for managing government resources;
- leadership in using information technology across government; and
- support for the President in his role as Minister responsible for Infrastructure.

The five business lines reflect two priorities that are important to Canadians. First, TBS is helping to ensure that Canadians—as citizens, clients, and taxpayers—get maximum value from programs and services. Second, TBS is helping to “get government right” by modernizing federal programs and services to meet the needs of Canadians, today and in the future.

The table below summarizes the key commitments for each of the five TBS business lines. Further details, including the suggested measures to be used to assess our future performance in these areas, can be found later in this document, where plans and priorities are broken down by business line. Supplementary financial information can be found in Annex 4. Key contacts for each business line are identified in the text and in Annex 5.

Summary of Key Plans and Priorities

Treasury Board of Canada, Secretariat		
is committed to provide Canadians with:	to be demonstrated by:	Page
Effective government-wide expenditure planning and management	1.1 allocation of resources in accordance with government priorities	6
	1.2 thorough understanding of departmental and interdepartmental priorities, pressures and issues (program analysis and advice)	7
	1.3 strengthened business planning	8
	1.4 better expenditure management information for Parliament	8
	1.5 elimination of impediments to efficient government	9
	1.6 implementation of Program Review decisions	10

is committed to provide Canadians with:	to be demonstrated by:	Page
	1.7 effective communication of government priorities to departments and agencies	10
A professional, representative and productive Public Service workforce to deliver government programs and services	2.1 implementation of the human resources management requirements supporting Program Review and alternative service delivery (ASD)	13
	2.2 simplified and modernized human resources management	14
	2.3 a positive labour relations environment	15
	2.4 provision of advice, policy direction, and tools that enable departments to manage human resources effectively and efficiently	15
	2.5 a renewed and rejuvenated management cadre of the Public Service	15
	2.6 a representative Public service	16
	2.7 implementation of the Official Languages program	16
Modern comptrollership for the management of government resources	3.1 an accountability and performance reporting regime that focuses on results	19
	3.2 departmental reviews that effectively support the government's improvement initiatives	19
	3.3 better strategic use of financial information	20
	3.4 integration of quality service concepts into departmental operations	21
	3.5 more effective service delivery through the development of improved policies and tools	22
Leadership in the use of Information Technology (IT) in support of the Government's renewal agenda	4.1 strategic leadership in government in IM/IT	23
	4.2 a government-wide approach to IT investment	24
	4.3 the facilitation of information based renewal initiatives	25
	4.4 identification of solutions for problem areas with respect to the IT community	26
	4.5 implementation of alternative, more effective and efficient ways of managing and delivering IT services in government through partnering with internal and external stakeholders	26
	4.6 provision of government-wide human resources information to TBS policy areas and other central agencies	27
Support to the President in his role as Minister responsible for the Canada Infrastructure Works (CIW) program	5.1 improvement of Canada's physical infrastructure and the creation of jobs	29

Resource Plans

Figure 1: Resource Plans (\$ millions)

	Planned Expenditures 1996-97	Planned Expenditures 1997-98	Planned Expenditures 1998-99	Planned Expenditures 1999-00
Gross Planned Expenditures	79.9	98.6	79.9	74.6
Less Revenue Credited to the Vote ¹	1.3	20.0	5.9	2.0
Net Planned Expenditures	78.6	78.6	74.0	72.6
Less Revenue to the Consolidated Revenue Fund ²	7.7	7.8	7.8	7.8
Plus Cost of Services Provided by Other Departments ³	12.5	12.1	12.0	12.0
Net Cost of the Department	83.4	82.9	78.2	76.8

1. Revenue credited to the vote is used to recover costs incurred by TBS on behalf of other government departments for shared initiatives, such as the Integrated Financial and Materiel Management System, the Financial Information Strategy (FIS), the Enhanced Management Framework, and other shared systems.
2. Revenue from parking fees.
3. Includes the following services received without charge: accommodation and administrative charges for cheque issue (Public Works and Government Services Canada) and workers' compensation (Human Resources Development Canada), employer's share of employee benefits for insurance premiums (TBS), and legal services (Department of Justice Canada).

Figure 2: Gross Planned Expenditures by Business Line for the Planning Period (\$ millions)

	Planned Expenditures ¹ 1996-97	Planned Expenditures 1997-98	Planned Expenditures 1998-99	Planned Expenditures 1999-00
Business Lines				
Resource Planning and Expenditure Management	17.3	16.8	16.3	16.3
Human Resources Management	20.9	25.5	23.8	22.3
Comptrollership	9.0	7.8	7.4	7.4
Information Management and Information Technology	11.6	28.1	12.8	9.0
Canada Infrastructure Works	1.0			
Other Program Expenditures				
TBS Corporate Administration ²	20.1	20.4	19.6	19.6
Gross Planned Expenditures³	79.9	98.6	79.9	74.6

1. Based on the In-Year Update.
2. For details see Annex 1.
3. The level for each business line is "grossed up" by specific amounts to cover expenditures incurred on behalf of other departments for shared initiatives that are subsequently recovered.

Business Line 1: Resource Planning and Expenditure Management

TBS is committed to providing Canadians with effective government-wide expenditure planning and management.

The government uses the Expenditure Management System (EMS) to establish its spending priorities. The Secretariat supports the Treasury Board by making recommendations on allocating approximately \$50 billion in direct program expenditures, encompassing three areas:

- the operating and capital budgets of government departments and agencies;
- payments to dependent Crown corporations; and
- a broad range of transfer payments to organizations, individuals, and corporations.

Existing legislation provides ongoing spending authority for the remaining government expenditures, which include major transfer programs such as Employment Insurance, elderly benefits, provincial equalization payments, and the Canada Health and Social Transfer, as well as public debt charges.

The resource planning and expenditure management business line will account for 17 per cent of the total planned 1997-98 expenditures for the Central Administration of the Public Service program, and 21.7 per cent of the total departmental workforce. The planned expenditures are outlined below.

Planned Expenditures for the Resource Planning and Expenditure Management Business Line

Fiscal Year	FTEs	Salaries and Employee Benefit Plans	Goods and Services	Gross Planned Expenditures ¹
		(\$ millions)		
1996-97	182	13.5	3.8	17.3
1997-98	174	13.1	3.7	16.8
1998-99	168	12.7	3.6	16.3
1999-00	168	12.7	3.6	16.3

1. The level for each business line is "grossed up" by specific amounts to cover expenditures incurred on behalf of other departments for shared initiatives that are subsequently recovered. Revenue credited to the vote is used to recover costs incurred by TBS on behalf of other government departments for shared initiatives, such as the Integrated Financial and Materiel Management System, the Financial Information Strategy (FIS), the Enhanced Management Framework, and other shared systems.

Over the past few years, a number of initiatives and changes in the way the Treasury Board operates have moved it towards a “management board” role. Recent examples include

- the President’s specific responsibilities for implementing Program Review; and
- the Treasury Board’s role in reviewing departmental business plans as part of the EMS, and its role in advancing the “getting government right” agenda.

The Treasury Board has asked TBS to further define the practical implications of deliberately changing the Treasury Board’s role into that of a “management board.” These implications include

- the Treasury Board’s own accountabilities;
- the obligations and responsibilities of departments to the Treasury Board;
- the types of horizontal and other issues that the Treasury Board could address in a “management board” role;
- the mechanisms that TBS could use to support the Treasury Board in this role; and
- portfolio management and the role that departmental business planning should play.

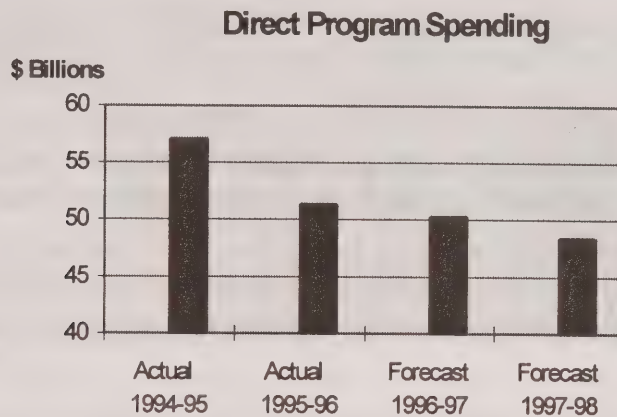
The Treasury Board’s consideration of possible changes to its role and that of the Secretariat may result in significant impacts spreading across all of the Secretariat’s business lines. These changes and impacts will be presented in future planning and performance documents.

1.1 Allocation of resources in accordance with government priorities

The Expenditure Management System (EMS) is based on the principle that new initiatives can no longer be funded from central policy reserves. Consequently, high priority items must be funded by reallocating money from lower priorities. The EMS promotes fiscally responsible decisions by focusing more attention on results, by requiring that new initiatives be financed through reallocation, and by encouraging the ongoing review of government programs. The Secretariat provides advice on the implications of these new initiatives and options for reallocations.

Under the EMS, departments can be more certain of long-term funding. Firm long-term planning is essential for departments and agencies to make the sort of transition required by Program Review. By effectively managing its expenditure framework, using a structured, forward-looking approach to reviewing programs and reallocating resources to meet its fiscal targets, the government has created greater planning stability. The Treasury Board has approved baseline expenditure plans for departments and agencies up to 1999-00. The last fiscal year, 1995-96, was the first year in over a decade during which the government did not have to cut current-year spending to meet its fiscal targets. It appears that no general short-term changes to expenditure plans will be necessary in 1996-97.

As a result, total departmental and related government-wide expenditures, known as “direct program spending,” are expected to continue to decrease modestly in 1997-98. That decline is shown in the chart below.



Priorities

- Continuing to apply EMS principles to resource planning and expenditure management across government.
- Improving the link between the business plan and performance reporting process and the fall Budget development process.
- Developing options to address key ministerial priorities related to the EMS.

Performance measures

- The degree to which the government meets its annual expenditure targets.
- The degree of stability in departmental resource planning frameworks.
- Feedback from the President and Treasury Board ministers on the recommendations and advice that TBS provided.

1.2 Thorough understanding of departmental and interdepartmental priorities, pressures, and issues (program analysis and advice)

To plan resources and manage expenditures effectively, TBS needs a thorough understanding of departmental and interdepartmental priorities, pressures, and issues. The Secretariat's analysis and advice related to departmental proposals significantly affects Treasury Board decision making, particularly as the role of analysts shifts from a more traditional financial model to a broad policy and strategic focus.

Priorities

- Encouraging departments and ministers to choose among priorities, to manage within approved funding levels, and to develop credible risk management strategies.
- Helping departments and agencies identify and develop options that satisfy ministerial concerns and priorities, such as those related to urban aboriginals, children, safety of the blood system, health system renewal, and unity.
- Helping departments deliver priority policy and program initiatives by developing and implementing innovative approaches, under EMS, for financing these initiatives.

Performance measures

- Feedback from departments and Treasury Board ministers on the quality of program analysis and advice.
- Further evaluations of various components of the business planning process.

1.3 Strengthened business planning

The departmental business planning process allows Treasury Board ministers to review the general direction of each ministry, and to reassess the Treasury Board policies and delegated authorities within which ministers and their departments operate.

Ministers want to use business planning to adopt a more strategic approach in addressing a range of departmental portfolio and horizontal issues. These include issues related to alternative delivery initiatives, quality service and service standards, and workforce structure.

Priorities

- Adopting a portfolio perspective that addresses not only issues specific to a particular department or agency, but also issues that transcend individual organizations. Eight major ministries have been invited to present their strategic plans on this basis.
- Using interbranch TBS business plan teams to provide an integrated TBS assessment and a unified relationship with departments and agencies.
- Emphasizing horizontal analysis of trends and impacts in program spending.
- Integrating responsibilities for Crown corporations to ensure a portfolio perspective on issues.

Performance measures

- A review of the business plan concept and processes during 1997-98, including an assessment of the effectiveness of current measures for strengthening the business planning process.

1.4 Better expenditure management information for Parliament

Parliament needs results-oriented, comprehensive, understandable, and timely information, so that Canadians can see how they benefit from effective, government-wide expenditure planning and management. The Secretariat has developed recommendations for improving the Estimates and the public accounting process. These recommendations will make this information more useful to parliamentarians, and will make departments more accountable. Information will also be more useful to the Canadian public.

Priorities

- Introducing departmental performance and in-year update reports for all departments in the fall of 1997, based on an evaluation of previous pilot projects related to revised planning, performance, and in-year documents provided to Parliament (conditional on the approval of Parliament).
- Integrating the spring plans provided to Parliament into the business planning cycle more substantively.
- Implementing a departmental planning, reporting, and accountability structure (PRAS) that will provide a basis for the internal management of departments and agencies, for the Treasury Board resource allocation process, and for parliamentary control of plans and spending.

Performance measures

- Feedback from Cabinet, parliamentarians, and departments on whether the revised system for providing expenditure planning and management information has served their needs.
- Significant progress in implementing performance reporting across all departments and agencies.
- The extent to which decision makers use performance information in planning resources and managing expenditures.

1.5 Elimination of impediments to efficient government

The Secretariat will continue to promote more effective and efficient ways of delivering government programs and services, in collaboration with departments, the provinces, and non-governmental agencies. It will do so by supporting the implementation of alternative service delivery initiatives (ASD) in departments and through other initiatives.

Priorities

- Supporting the implementation of ASD options in a manner consistent with broader Public Service renewal and reform. Activities will include
 - * supporting the implementation of the Canada Border and Revenue Service;

- * developing, amending, or promoting management policies, legislation frameworks, resources and references, and linking these initiatives to a broader Public Service reform framework;
 - * developing proper accountability arrangements and regimes for ASD and other corporate structures, and designing innovative new governance structures to meet special needs; and
 - * streamlining Treasury Board policies and reporting requirements to give managers more flexibility.
- Supporting the efforts of the regional federal councils to coordinate administrative and service delivery issues among regional operations. This will include helping departments and central agencies identify ways to improve service delivery from a regional perspective.
 - Developing budget concepts for accrual accounting, as part of the modernization of the government's financial information system.
 - Coordinating the government's regulatory reform agenda. The Secretariat will focus on managing regulatory initiatives and policy issues horizontally, refocusing efforts at early stages of regulatory development, and improving departmental accountability for making regulatory decisions.

Performance measures

- Assessment of the progress made in implementing ASD options, and of the effects of those options.
- Feedback from Cabinet, parliamentarians, the Auditor General, and departments on whether TBS efforts to identify and eliminate impediments to efficient government have served their needs.

1.6 Implementation of Program Review decisions

By supporting the implementation of Program Review, TBS helps the government direct its limited resources to the highest priorities and to the areas where the government is best placed to deliver services. To date, the government has achieved its expected savings targets.

Priorities

- Continuing to work with client departments and agencies, as well as other central agencies, to ensure that they are meeting their targets to reduce expenditures under Program Review, and that they are implementing their Program Review decisions effectively.

Performance measures

- Assessment of TBS progress in helping the government achieve its fiscal, expenditure reduction, and re-engineering targets.

1.7 Effective communication of government priorities to departments and agencies

The Secretariat is responsible for establishing and communicating a framework of policies and guidelines that help departments and agencies provide effective programs with clear performance management strategies.

Priorities

- Continuing to adjust and communicate this framework to help departments and agencies meet their objectives. For example, TBS will update and communicate the government's policy for user fees and cost recovery. To give another example, TBS will revise federal real property policies and legislation to make it easier to sell or otherwise transfer federal lands.

Performance measures

- Feedback from departments on whether TBS communicated government priorities to departments and agencies effectively.
- Evaluation of the impact of changes to the user charge policy implemented in 1997-98.

For more information on resource planning and expenditure management, contact

David Miller
Assistant Secretary
Expenditure Management Sector
8th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

Tel.: (613) 957-2612
Fax: (613) 952-1973
E-mail: Miller.David@tbs-sct.gc.ca

Business Line 2: Human Resources Management

TBS is committed to providing Canadians with a professional, representative, and productive Public Service workforce that can deliver government programs and services.

The Treasury Board Secretariat supports the President and the Treasury Board in its capacity as general manager and employer for that part of the Public Service for which it has responsibility. This role has taken on an increasing importance due to initiatives to reform the Public Service.

The Secretariat has core responsibilities in the areas of collective bargaining and labour relations. It manages the pension program, and employee benefit and insurance programs. It handles Executive group classification and compensation, pay equity, employment equity, official languages, and general human resources management policies. It also gives departments and agencies policy direction, interpretations, and advice.

The Secretariat works with central agencies that are responsible for other components of the human resources management framework; with deputy heads and departmental managers who are responsible for the day-to-day operation and delivery of human resources policies and programs; and with the Public Service unions.

The human resources management business line will account for 25.9 per cent of the total planned 1997-98 expenditures for the Central Administration of the Public Service program, and 30.6 per cent of the total departmental workforce. Planned expenditures are outlined below.

Planned Expenditures for the Human Resources Management Business Line

Fiscal Year	FTEs	Salaries and Employee Benefit Plans	Goods and Services	Gross Planned Expenditures ¹
		(\$ millions)		
1996-97	260	16.8	4.1	20.9
1997-98	245	16.7	8.8	25.5
1998-99	233	15.6	8.2	23.8
1999-00	234	15.6	6.7	22.3

1. The level for each business line is "grossed up" by specific amounts to cover expenditures incurred on behalf of other departments for shared initiatives that are subsequently recovered. Revenue credited to the vote is used to recover costs incurred by TBS on behalf of other government departments for shared initiatives, such as the Integrated Financial and Materiel Management System, the Financial Information Strategy (FIS), the Enhanced Management Framework, and other shared systems.

The Secretariat can monitor some global indicators to see how well it is achieving the objective of this business line, including

- the size, skill composition, and other demographic features of the Public Service workforce, both in the management cadre and below;
- organizational health indicators, such as absence of significant increases in sick leave usage, data on resolved grievances, and data on complaints and morale indicators from employee surveys;
- productivity measures, such as the size of the Public Service payroll as a proportion of program expenditures;
- ability to recruit qualified employees.

2.1 Implementation of the human resources management requirements supporting Program Review and alternative service delivery (ASD)

By implementing recommendations from the Program Review exercise, the 1995 and 1996 Budgets reduced the Public Service workforce. To ensure that employees affected by downsizing initiatives would be treated fairly and responsibly, the government introduced the Early Departure Incentive (EDI) and Early Retirement Incentive (ERI) programs. In addition, the 1996 Budget announced the creation of several new alternative delivery initiatives (ASD). The Secretariat helps departments meet their Program Review and ASD objectives.

Priorities

- Providing advice on human resources strategies for ASD.
- Continuing to oversee Program Review downsizing and the related EDI and ERI programs, and working with the Joint Advisory Committees (JACs), which allow unions and management to play a more strategic role in the downsizing process.

Performance measures

- Departments' satisfaction with the tools for implementing Program Review and ASD (such as policies, guidelines, communication and implementation strategies, and various forums) and with the Secretariat's advice on human resources issues and on implementing various arrangements, such as pensions in ASD organizations. TBS will assess satisfaction according to the appropriateness of consultations, clarity of the accountability framework, ease of management and contribution to desired results.

- Ongoing monitoring of downsizing and use of departure incentives, to be conducted jointly with JACs. Specific objectives include
 - reducing program expenditures to meet fiscal objectives set for 1998-99;
 - minimize lay offs after surplus declaration;
 - ensuring global 12-month pay-back of investment in departure programs.

2.2 Simplified and modernized human resources management

The current framework for managing human resources in the Public Service was essentially put in place in 1967. Although it has been revised since then, more changes are required to ensure that the framework meets the requirements of today's workplace, and to make it more efficient and cost effective.

Priorities

- Simplifying the job classification system to improve administration and gender neutrality, to reduce administrative costs, and to provide Public Service employees with increased mobility and broader career opportunities. The new classifications will evaluate all Public Service work on the same gender neutral criteria, and will comply with the *Canadian Human Rights Act*. One standard will replace the current 72, permitting greater flexibility and simplified pay and staffing systems. Once it is universally applied, this system will reduce the cost, complexity, and rigidity of the current system.
- Reforming the human resources legislation governing the Public Service (the *Financial Administration Act*, the *Public Service Staff Relations Act*, the *Public Service Employment Act*, and the *Public Service Superannuation Act*).
- Reviewing Public Service pension plans to examine fundamental issues related to distributing risk and responsibility to plan members and the employer.

Performance measures

- Reduction of costs, success in meeting gender neutrality requirements, simplification of administration, and creation of more opportunities for employee mobility through the new job classification system.
- Simplification and improvements to human resources management in the Public Service and support for government business directions through reforms to human resources legislation.
- Ability of the government to determine whether significant changes in pension plan management are required.
- Satisfaction of all stakeholders with the effectiveness and appropriateness of the human resources system. The Secretariat will assess satisfaction according to the four criteria noted earlier: consultation, clear accountability regime, management ease, and contribution to desired outcome.

2.3 *A positive labour relations environment*

The 1996 Budget announced that collective bargaining will resume in early 1997. To prepare for this, TBS has been working with unions and departments to make the collective bargaining process simpler and more efficient. A redesigned process will allow all issues of cost to the employer and value to employees to be brought to the bargaining table. The number of bargaining tables will also be reduced to improve the efficiency and speed of the process.

Priorities

- Negotiating and concluding collective agreements with employees, through their representatives, between March 1997 and October 1998 (approximately 75 collective agreements).

Performance measures

- Reaching of agreements within the fiscal framework on a total compensation basis, with a minimum of disruption.

2.4 *Provision of advice, policy direction, and tools that enable departments to manage human resources effectively and efficiently*

TBS provides advice, policy direction, and tools that help departments manage human resources effectively and efficiently. TBS monitors these policies to ensure that they are still relevant and useful and that they effectively communicate the human resources priorities and policies of the government. TBS does this by consulting, holding learning events, sharing best practices, and analyzing statistical data and trends.

Performance measures

- Clients' satisfaction with the components of the human resources management system, and with the advice, policy direction, and tools that TBS provides.

2.5 *A renewed and rejuvenated management cadre of the Public Service*

Significant numbers of senior executives may retire from the Public Service in the next few years. La Relève is a series of corporate and departmental initiatives designed to ensure that the Public Service continues to attract, motivate, and retain talented and dedicated employees at all levels of the Public Service. The Secretariat has particular responsibilities for managing the Executive group and for a number of related management development programs.

Priorities

- Undertaking demographic studies and surveys to better understand compensation and retention issues related to the Executive group.
- Revising the human resources management framework for the Executive group.

Performance measures

- Identification and addressing of compensation and retention issues.
- Acceptance and support of the revised framework by central agencies, departments, and executives.

2.6 *A representative Public Service*

The goal of employment equity is to achieve a Public Service that represents the population it serves. The Treasury Board's responsibilities are based on provisions of the new *Employment Equity Act* as proclaimed in fall 1996.

The Secretariat continues to work with departments to identify and remove barriers to the participation of designated group members—women, aboriginal persons, persons with disabilities, and members of visible minorities—in the workforce. The President of the Treasury Board tables an annual report to Parliament on employment equity.

Priorities

- Implementing the new *Employment Equity Act* by developing and implementing a management and accountability framework for employment equity; by clarifying roles and responsibilities of central agencies, departments, and agencies; by communicating requirements to managers and employees; and by preparing an annual report.

Performance measures

- Achievement of employment equity goals.
- The level of representation of designated group members in the Public Service workforce by occupational group, level, and organization.
- Recruitment, promotion, and retention rates for designated group members.
- Acceptance and implementation of the management and accountability framework.
- Managers and employees' understanding of employment equity requirements.

2.7 *Implementation of the Official Languages program*

The Secretariat directs and coordinates federal policies and programs related to the Official Languages program. This program applies to federal institutions and to other organizations subject to the *Official Languages Act*. The objectives of the program are to ensure that Canadians are served in the official language of their choice; to create and maintain a work environment conducive to the effective use of both official languages; and to provide equal employment and advancement opportunities to the members of the two official languages communities.

Priorities

- Informing federal institutions and their employees of the Act's provisions, encouraging them to implement them, and measuring that implementation.
- Developing an agreement with Canadian Heritage regarding more accountable approaches to implementing sections 41 and 42 of the Act, for which Canadian Heritage is responsible, which deal with promoting and developing official languages minorities.

Performance measures

- The degree to which services are provided to the public in both official languages.
- Canadians' satisfaction with employees' ability to serve them in the official language of their choice.
- Employees' satisfaction with their opportunity to use the official language of their choice in the workplace.
- The level of participation of anglophone and francophone employees in the Public Service.
- The capacity of the Executive group to function in both official languages.
- The implementation of an agreement with Canadian Heritage.
- The success of federal institutions in taking official languages considerations into account in the action plans they submit to fulfil their obligations under sections 41 and 42 of the Act.

For more information on human resources management, contact

J.C. Bouchard
Chief Human Resources Officer
4th Floor, West Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

Tel.: (613) 952-3011
Fax: (613) 954-1018
E-mail: Bouchard.Jean-Claude@tbs-sct.gc.ca

Business Line 3: Comptrollership

TBS is committed to providing Canadians with modern comptrollership to manage government resources.

Modern comptrollership implies vigorous stewardship of public resources, a high standard of ethics, and provision for appropriate parliamentary oversight. To deliver affordable and high quality services to Canadians, managers need flexibility, incentives, and information. The focus of modern comptrollership, therefore, is on results, accountability, and managing risk.

The government is also implementing up-to-date control and accountability practices that are consistent with current government priorities. For example, TBS will provide input to the Independent Panel on Comptrollership, made up of private- and public-sector experts, to help it assess options for modernizing comptrollership within the Government of Canada.

The Secretariat's success will be measured by reviews of departmental performance, including documentation reviewed by Parliamentary Committees (e.g., departmental performance reports).

The comptrollership business line will account for 7.9 per cent of the total planned 1997-98 expenditures for the Central Administration of the Public Service program, and 9.8 per cent of the total departmental workforce. Planned expenditures are outlined below.

Planned Expenditures for the Comptrollership Business Line

Fiscal Year	FTEs	Salaries and Employee Benefit Plans	Goods and Services	Gross Planned Expenditures ¹
(\$ millions)				
1996-97	96.0	6.8	2.2	9.0
1997-98	78.5	5.9	1.9	7.8
1998-99	70.0	5.5	1.9	7.4
1999-00	70.0	5.5	1.9	7.4

1. The level for each business line is "grossed up" by specific amounts to cover expenditures incurred on behalf of other departments for shared initiatives that are subsequently recovered. Revenue credited to the vote is used to recover costs incurred by TBS on behalf of other government departments for shared initiatives, such as the Integrated Financial and Material Management System, the Financial Information Strategy (FIS), the Enhanced Management Framework, and other shared systems.

3.1 An accountability and performance reporting regime that focuses on results

The federal strategy for this task involves three steps: identifying key expected results for departments and portfolios; improving measurement of performance and related costs; and improving reporting to Parliament. To get government right, departments must account for results, and to do so they need performance information. Such information is also essential for governance—it is used to make decisions, to improve the delivery of services to Canadians, and to enhance the government's capacity to develop policies.

Priority

- Providing the focal point for performance reporting, which will include providing technical guidance on performance indicators; coordinating production of the departmental performance reports tabled by the President in Parliament; providing leadership for departments producing their fall performance reports; and communicating key results commitments outlined in the spring plans and priorities reports (pilot Estimates documents).

Performance measures

- Improved accountability for and performance reporting of departmental and government-wide results.
- Achievement by parliamentarians and the public of a better understanding of government objectives and successes. This could be demonstrated by the use of performance information in parliamentary standing committee discussions, for example.
- Improved accountability for results, which would include the development of planning, reporting, and accountability structures (PRAS); tailored accountability arrangements for ASD and other corporate structures; and innovative new governance structures to meet special needs.
- The development of government-wide performance indicators by an interdepartmental committee and sectoral working groups.
- Use of the performance information in the federal Review and Performance Database for policy development

3.2 Departmental reviews that effectively support the government's improvement initiatives

- Effective departmental reviews—which include internal audit, program evaluation, and other management review activities—help ensure the success of departmental initiatives to improve management practices, accountability, performance measurement, and quality service, and to implement improved processes and systems and other horizontal issues.

Priority

- Providing the focal point for government review by leading government-wide key reviews and risk assessments, and by providing leadership to departmental reviews.

Performance measures

- Improved use of departmental reviews to provide credible, relevant, and timely information for decision makers.
- Effective leadership of government-wide key reviews, which will include improving use of departmental reviews to provide information on questions of government-wide compliance and effectiveness, such as questions related to official languages.
- Greater use of departmental reviews to improve performance reporting and quality service initiatives.
- Greater use of departmental reviews to monitor major information technology initiatives.

3.3 *Better strategic use of financial information*

The government wants to modernize the management of financial resources and the systems for providing financial information. It will do so by implementing the Financial Information Strategy (FIS), including full accrual accounting. Implementing FIS will yield a model for financial management and accounting comparable to that used in the private sector. This will allow all levels of government to use financial information more strategically when making decisions.

In the meantime, the government is providing timely and credible financial reports using a modified accrual accounting method that is consistent with the approach of the Public Sector Accounting and Auditing Board of the Canadian Institute of Chartered Accountants. For the past five years, the Auditor General has expressed no reservations in his opinion on the government's financial statements.

Priorities

- Establishing a learning framework, supported by papers on important FIS-related concepts, to ensure that senior managers, financial managers, and others who use the new model of financial management take full advantage of it.
- Developing the accounting and financial reporting policies required for full accrual accounting, while taking into consideration the recommendations of the Public Sector Accounting and Auditing Board.
- Reviewing the *Financial Administration Act* to identify changes needed before the government can implement full accrual accounting and FIS.

Performance measures

- Full implementation of FIS, including full accrual accounting, across the government by 2001.
- Satisfaction of parliamentarians, senior managers, and financial managers with available financial information.
- Completion of the learning framework and papers related to FIS by December 31, 1997.
- Development and implementation of accounting policies on capitalization and amortization of capital property, accrual of tax revenues, and environmental liabilities.
- Preparation of a report on the review of the *Financial Administration Act* and, if necessary, preparation of legislative proposals.

3.4 *Integration of quality service concepts into departmental operations*

The Secretariat will work to improve the delivery of federal government services by providing leadership in developing and promoting quality services and by encouraging innovation.

Priority

- Continuing to help departments
 - * quickly publish service standards for key service areas;
 - * measure improvements in client satisfaction;
 - * develop client consultation strategies;
 - * outline, in their business plans, actions they plan to undertake to improve client satisfaction;
 - * build accountability for improving client satisfaction into their departmental performance agreements; and
 - * give their employees the skills they need to provide quality services.

Performance measure

- Increased level of integration of quality service principles and practices into departmental operations. This can be measured by reviewing business plans, through the results of the second Statistics Canada Survey, and through the periodic progress reports to Treasury Board ministers.

3.5 More effective service delivery through the development of improved policies and tools

As well as improving policies and standards, TBS continues to develop tools, such as self-assessment techniques, that help managers maintain control and accountability in their increasingly diverse environments.

Priorities

- Streamlining Treasury Board policies, regulations, and reporting requirements by examining impediments to management flexibilities.
- Providing departments with an inventory of well-qualified graduates for financial officer and internal auditor positions.
- Assessing the effectiveness of contracting policies in achieving national procurement objectives, which include enhancing service delivery.
- Reviewing regulations made under the *Financial Administration Act* to ensure they promote the implementation of new technology, paperless systems, and streamlined processes; create new regulations to reflect new changes made to the *Financial Administration Act*.

Performance measures

- Effectiveness of policies and tools in facilitating program delivery.
- Recruitment of 30 new financial officers and internal auditors who meet the requirements of client departments.
- Assessment of the media's comments on contracting, of reports issued by parliamentary committees, and of Canadian International Trade Tribunal decisions.
- Assessment of departmental compliance with bidding practices defined in Canada's trade agreements, and of the level of competition described in departments' annual contracting reports.

For more information on comptrollership, contact

Colin Potts
Deputy Comptroller General
10th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

Tel.: (613) 957-7820
Fax: (613) 952-0354
E-mail: Potts.Colin@tbs-sct.gc.ca

Business Line 4: Information Management and Information Technology

The Secretariat is committed to providing Canadians with leadership in using information technology (IT) to support the government's renewal agenda.

Information management and information technology (IM/IT) are two of the key strategic tools for reforming the Public Service and improving service delivery. To provide IM/IT leadership within government, TBS is working to accelerate the government's renewal agenda using IM/IT, and to improve the effectiveness and efficiency of its IT resources.

The information management and information technology business line will account for 28.5 per cent of the total planned 1997-98 expenditures for the Central Administration of the Public Service program, and 10.9 per cent of the total departmental workforce. Planned expenditures are outlined below.

Planned Expenditures for the Information Management and Information Technology Business Line

Fiscal Year	FTEs	Salaries and Employee Benefit Plans	Goods and Services	Gross Planned Expenditures ¹
		(\$ millions)		
1996-97	91.0	6.2	5.4	11.6
1997-98	87.5	6.0	22.1	28.1
1998-99	77.0	5.4	7.4	12.8
1999-00	77.0	5.4	3.6	9.0

1. The level for each business line is "grossed up" by specific amounts to cover expenditures incurred on behalf of other departments for shared initiatives that are subsequently recovered. Revenue credited to the vote is used to recover costs incurred by TBS on behalf of other government departments for shared initiatives, such as the Integrated Financial and Materiel Management System, the Financial Information Strategy (FIS), the Enhanced Management Framework, and other shared systems.

4.1 Strategic leadership in government in IM/IT

Information technology is one of the key strategic tools for Public Service reform and for improving service delivery. To realize these results, key information technology and management issues must be dealt with horizontally both within and across governments. TBS provides long-term strategic orientation and leadership for these issues for government.

A number of sources will drive the Secretariat's activities: senior committees of the Public Service; recommendations of the private-sector Information Highway Advisory Council; and an emerging information policy framework that reflects the societal values of an information economy.

To date, there are more than 150 electronic commerce (EC) projects in progress in the federal government, covering activities ranging from filing taxes to receiving and settling credit card bills. An inventory of EC projects is available on the Internet at <http://www.intergov.gc.ca>.

Priorities

- Initiating an action plan to make electronic commerce the government's preferred way of doing business by 1998. This will provide more affordable, accessible and responsive services to Canadians.
- Establishing a framework and governance structure to ease the introduction of EC.
- Developing a policy and an implementation strategy for a public key infrastructure for the Government of Canada, in collaboration with other jurisdictions, to ensure the secure transmission of electronic information.

Performance measures

- Establishment of milestones and accountabilities for assessing success in achieving EC objectives.
- Establishment of a legislative and policy framework in 1997-98 to accelerate the introduction of EC.
- Implementation of a public key infrastructure in 1997-98.

4.2 A government-wide approach to IT investment

The Auditor General has reported that the government is making good progress in using information technology to renew government services. The Secretariat is developing a strategic investment plan that focuses on strategic oversight and facilitation to help departments maximize benefits and contain costs in implementing IT.

Priorities

- Developing a three-year strategic plan for information and technology architecture and investment.
- Implementing the new framework supporting the enhanced management of IT projects in government.
- Establishing government-wide priorities and a workplan to address the Year 2000 computer date problem.

- Developing a plan for the continued evolution of shared systems and technology among departments.

Performance measures

- Establishment of a government-wide consensus on IM/IT priorities and release of a triennial IT investment plan.
- Establishment of standards for government procurements and infrastructure investment.
- Implementation of the new IT management framework in 1997-98.
- Identification, in government and departmental action plans, of critical IT systems needed to address the Year 2000 computer date problem.
- Provision of ongoing strategic direction to departments and establishment of a shared systems support centre in Consulting and Audit Canada.

4.3 The facilitation of information based renewal initiatives

The government is committed to being a model user of information and communications technologies, to improve service to Canadians and to reduce costs. TBS must identify and, where possible, remove information barriers to effective service so that Canadians can interact more easily with their government. TBS is in the process of changing the policy framework to conform to an era of rapidly evolving technological advances.

Priorities

- Reforming IM policies to support increased electronic delivery of programs and services, and providing ongoing policy advice to departments.
- Leading TBS participation in initiatives to establish government as a model user of IT, as outlined in the Information Highway Action Plan.
- Continuing to substantially reduce the paper burden placed on small businesses in their interactions with the federal government.
- Developing recommendations for a common client identifier (CCI) for individuals dealing with government.

Performance measures

- Departments' acceptance of a new information management policy framework in 1997-98.
- A measurable increase in the number of government services delivered electronically.
- A follow-up survey of Canadian small businesses on the government's progress in reducing federal paper burden.
- Acceptance of a strategy for a CCI that protects personal privacy.

4.4 Identification of solutions for problem areas with respect to the IT community

An integral part of the Secretariat's leadership involves ensuring that the government's IT professionals have the necessary combination of core competencies, skills and training for the future. Based on insights from a major TBS survey of federal government IT professionals on several key demographic, job skill, and training issues facing the community, TBS is planning a further review and forecasting of trends in the knowledge, skills, and abilities that these professionals will need. This will enable TBS to develop models, including requirements for hiring, training, classifying, compensating and retaining these employees.

Priorities

- Developing a sound human resources strategy for renewing the IT community.
- Developing and communicating a recruitment and retention strategy, and establishing mechanisms for providing ongoing support to the IT community.

Performance measures

- Identification and communication of core IT skills required at both the officer and executive level.

4.5 Implementation of alternative, more effective and efficient ways of managing and delivering IT services in government through partnering with internal and external stakeholders

The Secretariat has made improving collaborative arrangements with the vendor community a priority for the strategic and effective use of technology. Provinces, territories, municipalities, the private sector, and federal departments are exploring joint electronic delivery of government information and services to Canadians. This approach builds on the strengths of both governments and industry to deliver innovative IT solutions.

Priorities

- Improving collaboration between different levels of government, and between governments and the IT vendor community.
- Continuing to enhance infrastructure initiatives related to the "Canadian Governments On-Line" project (<http://www.intergov.gc.ca>).
- Rationalizing telecommunication network services across government.
- Reviewing the IT procurement process, in collaboration with Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and the private sector.

Performance measures

- Establishment of a framework for coordinating the delivery of infrastructure services in government.
- Government acceptance of a revised IT procurement process.
- An increase in the number of joint infrastructure initiatives for delivering services on-line and for sharing best practices across federal, provincial, and municipal levels.
- Establishment of an action plan for rationalizing telecommunication network services across departments, provinces, PWGSC, and industry.

4.6 Provision of government-wide human resources information to TBS policy areas and other central agencies

In its role as employer, TBS is responsible for the gathering of human resource information from across government.

Priorities

- Gathering information and data from government-wide corporate databases and providing information to support the collective bargaining process and other policy functions of central agencies.
- Establishing an internal board of management to provide direction for interbranch service levels, priorities, and investment funding.

Performance measures

- The degree to which information is used in the collective bargaining process.

For more information on IM/IT, contact

Bernie Gorman
Acting Chief Information Officer
9th Floor, West Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

Tel.: (613) 957-9645
Fax: (613) 952-8536
E-mail: Gorman.Bernie@tbs-sct.gc.ca

Business Line 5: Canada Infrastructure Works

The Secretariat is committed to supporting the President in his role as Minister responsible for Infrastructure.

In 1994, the Canada Infrastructure Works program was created to improve Canada's municipal infrastructure and to create jobs. Federal funding of \$2 billion was matched by contributions from provincial and municipal governments. When the program was established, a special Cabinet responsibility was created and TBS was asked to provide an administrative home for the Office of Infrastructure, as well as that office's budget and staff requirements.

As of January 1, 1997, the program had committed about 99 per cent of the federal government's \$2-billion allocation. More than 12,500 projects, with a total value of more than \$6.6 billion, had created about 104,000 construction-related jobs. These projects rehabilitated existing infrastructure and built new facilities.

The bulk of project approvals and implementation were due to be completed by the end of March 1997, and the operations of the Office of Infrastructure were scheduled to end shortly thereafter. However, in December 1996, the government announced that it would augment program funding in 1997-98 by \$425 million and extended an offer to the provinces to participate in this one-year initiative.

The following table represents the intended funding for the Canada Infrastructure Works program. Due to timing considerations these numbers are not reflected in the Main Estimates for 1997-98 for TBS.

Planned Expenditures for the Canada Infrastructure Works Program Business Line

Fiscal Year	FTEs	Salaries and Employee Benefit Plans	Goods and Services	Gross Planned Expenditures ¹
		(\$ millions)		
1996-97	9	0.6	0.4	1.0
1997-98	12	0.6	1.0	1.6

1. The level for each business line is "grossed up" by specific amounts to cover expenditures incurred on behalf of other departments for shared initiatives that are subsequently recovered. Revenue credited to the vote is used to recover costs incurred by TBS on behalf of other government departments for shared initiatives, such as the Integrated Financial and Materiel Management System, the Financial Information Strategy (FIS), the Enhanced Management Framework, and other shared systems.

5.1 Improvement of Canada's physical infrastructure and the creation of jobs

Priority

- Undertaking negotiations with the provinces to extend the infrastructure program as rapidly as possible, to ensure maximum job creation during the 1997 construction season.

Performance measures

- The completion of federal-provincial agreements to extend the infrastructure program.
- The number of approved projects, capital investments, and jobs created.

For more information on the Canada Infrastructure Works program, contact:

Paul Thibault
Assistant Secretary Government Operations Sector
Acting Executive Director, Office of Infrastructure
7th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5

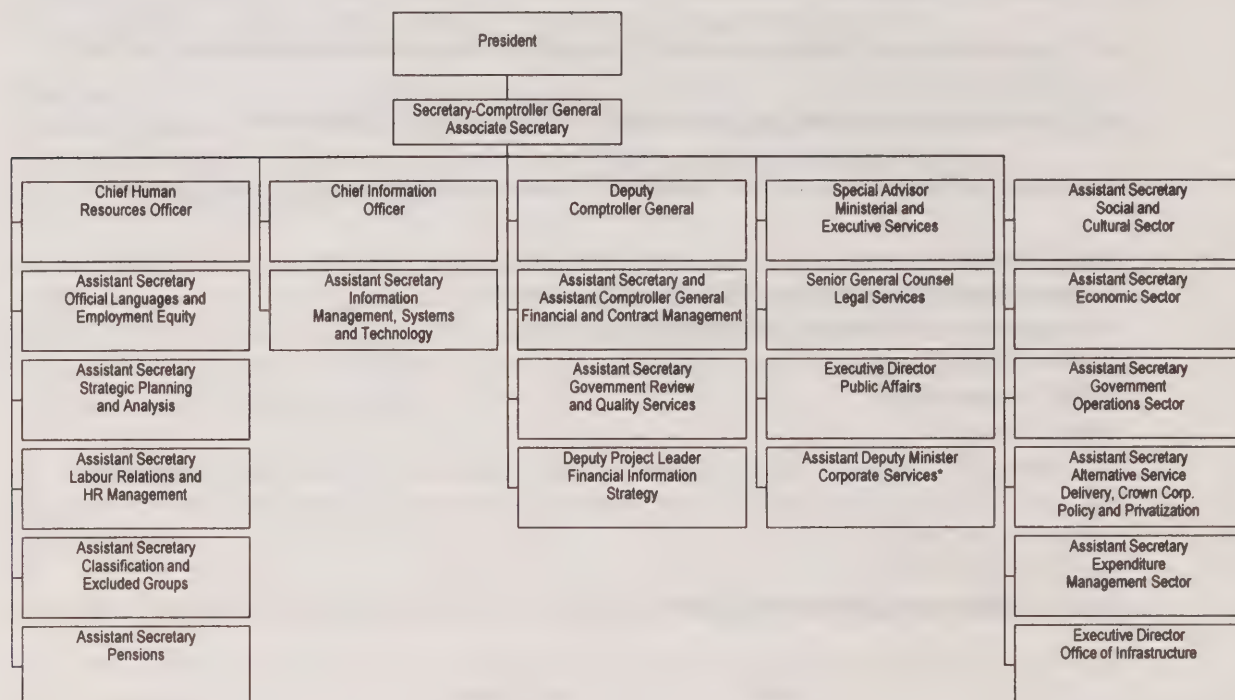
Tel.: (613) 957-0531

Fax: (613) 957-0525

E-mail: Thibault.Paul@tbs-sct.gc.ca

Annex 1: Organization of Treasury Board of Canada, Secretariat

TBS Organization Chart



*Joint Services with Department of Finance Canada

The **Expenditure Management Sector** helps meet the President's statutory responsibility to produce and table the Main and Supplementary Estimates. The Sector coordinates exercises such as the Annual Reference Level Update (ARLU) of departmental budgets, management of the Operating Reserve, and the Government Contingencies Vote. It works with the Department of Finance Canada on the fiscal framework and expenditure input to the Budget, and develops central reporting requirements. The Sector helps departments prepare Business Plans, Estimates submissions, and pilot documents relating to the Improved Reporting to Parliament project. It also maintains an up-to-date account of planned government expenditures, develops policies related to managing expenditures, and analyzes government spending.

The **Alternative Service Delivery, Crown Corporation Policy, and Privatization Sector** supports the government's objectives to reform the federal public sector and to modernize service delivery; provides leadership, policy direction, and technical advice on organizational options for achieving these objectives to departments, the private sector, other governments, and colleagues within the Secretariat; manages key horizontal policy issues related to Crown corporations and other corporate structures; performs corporate monitoring and information functions required by the *Financial Administration Act*; leads or participates in privatization initiatives; and identifies privatization and commercialization candidates for the federal Budget.

Three program sectors analyze policy and multi-year program requirements to advise the Treasury Board on the allocation of resources. These sectors also inform departments and agencies of the policies, directives, and decisions of the Treasury Board that affect the use and level of resources:

- the **Social and Cultural Sector** advises the President on major cultural and social policy issues and on the federal-provincial implications of the current social policy reform agenda;
- the **Government Operations Sector** provides advice on major policy issues related to foreign affairs, defence, immigration, and government operations. It also coordinates the Canada Infrastructure Works program; and
- the **Economic Sector** provides advice on major economic policy issues, including transportation and environment policy areas, and coordinates the government's regulatory reform agenda.

Human Resources Branch

The Human Resources Branch is responsible for advising the President and supporting the Treasury Board in the management of the government's on-going responsibilities as employer. It has core responsibilities in the areas of collective bargaining and labour relations; it manages the pension program, employee benefit and insurance programs, Executive group classification and compensation, pay equity, employment equity, official languages and general human resources management policies; and it provides departments and agencies with policy direction, interpretations and advice.

Deputy Comptroller General

The Deputy Comptroller General provides leadership on issues of comptrollership to departments, to other central agencies, and within TBS itself. This task includes providing advice on financial management, contract management, government review, and quality service. Comptrollership comprises the essential, integrated business processes for managing risks, understanding the implications of decisions before they are taken, reporting on results, and ensuring sound financial management. To help advance the move to modern comptrollership, an independent review panel has been formed, comprising private- and public-sector experts, to review and report on comptrollership within the Government of Canada.

Chief Information Officer Branch

The Chief Information Officer Branch aims to achieve a long-term strategic, policy-focused orientation for the government within the current resource reduction plans. The Branch has recently been reorganized to provide improved service to its departmental clients. It works to provide leadership on government-wide information and technology issues and a strategic vision for information technology (IT)-based renewal in government; to improve relationships with the IT vendor community; to help renew the IT community; to remove policy barriers to effective information management in the federal government; and to maximize the benefits of IT investments. These activities are designed to improve the way the federal government and its partners deliver services to Canadians.

Treasury Board of Canada, Secretariat Corporate Administration

Treasury Board of Canada, Secretariat Corporate Administration includes the offices of the President, the Secretary-Comptroller General, and the Associate Secretary, and provides executive and ministerial direction and advice, as well as legal, public affairs, financial, personnel, and administrative services.

Ministerial and Executive Services ensures that the President, the Secretary-Comptroller General, the Associate Secretary, and exempt staff receive briefing, administrative, correspondence, and logistical support in all Treasury Board and parliamentary affairs and in their relations with other departments and non-governmental organizations.

Public Affairs provides services to the President, the Secretary-Comptroller General, the Associate Secretary, and the business service lines in the areas of strategic communications planning, media relations, speech writing (for the President and the Secretary-Comptroller General), public environmental research and analysis, internal communications, and quality control.

The Corporate Services Branch provides internal management and support services to TBS for human resources, financial informatics, systems integration, administrative, and security services.

The following table illustrates the planned expenditures for Corporate Administration. This information was not included in the business line tables.

Planned Expenditures, TBS Corporate Administration

Fiscal Year	FTEs	Salaries and Employee Benefit Plans	Goods and Services	Gross Planned Expenditures ¹
		(\$ millions)		
1996-97	220	12.3	7.8	20.1
1997-98	216	12.4	8.0	20.4
1998-99	210	12.0	7.6	19.6
1999-00	210	12.0	7.6	19.6

1. The level for each business line is "grossed up" by specific amounts to cover expenditures incurred on behalf of other departments for shared initiatives that are subsequently recovered. Revenue credited to the vote is used to recover costs incurred by TBS on behalf of other government departments for shared initiatives, such as the Integrated Financial and Materiel Management System, the Financial Information Strategy (FIS), the Enhanced Management Framework, and other shared systems.

Statutory and Departmental Reports Produced for Treasury Board and/or Parliament

1996-97 Estimates

Annual Report on the Administration of the Members of Parliament Retiring Allowances Act

Annual Report on the Administration of the Public Service Superannuation Act

Annual Report on Government Contracting by Departments and Agencies

Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada: Annual Report

Employment Equity in the Public Service: Annual Report

*Getting Government Right: Improving Results Measurement and Accountability—
Annual Report to Parliament by the President of the Treasury Board, 1996*

Guidelines on Corporate Governance in Crown Corporations and Other Public Enterprises, June 1996

Official Languages in Federal Institutions: Annual Report 1995-96

Report on the Administration of the Supplementary Retirement Benefits Act

Supplementary Estimates (B), 1996-97

Report on Plans and Priorities for 1997-98 – 1999-00

*These documents are available at <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Statutes Administered by TBS*Appropriation Acts**Auditor General Act – R.S., 1985, c. A-17**Crown Corporations Dissolution Authorization Act – 1985, c. 41**Employment Equity Act (with Minister of Human Resources Development)**Federal Real Property Act – 1991, c. 50**Financial Administration Act (jointly with the Minister of Finance)**Lieutenant Governors Superannuation Act – R.S., 1985, c. L-8**Members of Parliament Retiring Allowances Act – R.S., 1985, c. M-5**Official Languages Act (Parts IV, V & VI and Article 91)**Pension Benefits Division Act – 1992, c. 46 (Schedule II)**Privacy Act - R.S., 1985, c. P-21**Public Pensions Reporting Act - R.S., 1985, c. 13 (2nd Supp.)**Public Sector Compensation Act – 1991, c. 30**Public Sector Employment Act (certain provisions only) – R.S., 1985, c. P-33**Public Service Pension Adjustment Act – R.S.C., 1970, c. P-33**Public Service Staff Relations Act (jointly with President of the Privy Council)**Public Service Superannuation Act – R.S., 1985, c. P-36**Special Retirement Arrangements Act – 1992, c. 46 (Schedule I)**Supplementary Retirement Benefits Act – R.S., 1985, c. S-24*

Annex 2: Government Contingencies and Centrally Financed Programs

Government Contingencies and Centrally Financed programs allow the government to finance items that cannot be foreseen when the Main Estimates are prepared. As well, they fund special programs that are coordinated through the Treasury Board pending final allocation of funds. These funds are available to supplement all government programs. These programs comprise three activities: government contingencies, reprography, and training assistance.

1997-98 – Part II of the Estimates—Financial Requirements by Authority

Vote	Government Contingencies and Centrally Financed Programs	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
		(\$ millions)	
5	Government Contingencies	450.0	450.0
10	Reprography	1.9	1.4
15	Training Assistance	10.0	10.0
	Total Program	461.9	461.4

Government Contingencies

The Government Contingencies Vote is a temporary funding mechanism that allows departments and agencies to implement policy and workload requirements that require funding before the Supplementary Estimates are approved. It also provides funds to cover a limited number of payroll shortfalls, such as shortfalls related to severance pay and maternity benefits.

With the exception of payroll adjustments, departments and agencies pay back allotments from the Contingencies Vote after Parliament approves the Supplementary Estimates. Departments and agencies do not repay allotments for payroll shortfalls because these allotments do not enhance the level of activity in a program. Otherwise, the government would need to place many minor technical Supplementary Estimates before Parliament.

When Parliament provides funds to meet miscellaneous minor and unforeseen expenditures, it contributes to the efficient and orderly conduct of government business. This process gives the executive of the Government of Canada the discretion and flexibility to respond quickly to

unforeseen expenditure requirements, while maintaining the principles of parliamentary control and executive accountability.

Because of the nature of this activity, the expenditures are not incurred directly against this account. By year end, the allotments from the Government Contingencies Vote have either been reimbursed through the Supplementary Estimates or transferred to supplement other appropriations for payroll shortfalls. Any balance remaining lapses at the end of the fiscal year.

Major factors used to determine the level of funding for government contingencies include the Treasury Board's management of the reserve, and the timing of new expenditures. Temporary financing, if required, is normally proposed for items that cannot be included in Main Estimates because they have not been fully defined at the time the Main Estimates are prepared, and cannot be financed from current appropriation authorities. Each Supplementary Estimates document lists all initiatives included in the Supplementary Estimates that received temporary financing from the Government Contingencies Vote.

The Secretariat will continue to assess the level of funding needed for government contingencies in relation to approved government spending, and to the level of certain Public Service personnel costs that are beyond the control of government departments and agencies. Since the current vote structure was introduced in 1970-71, an amount of approximately one per cent of the total of all budgetary votes in the Main Estimates has been found to be adequate for government contingencies and agreeable to Parliament. It is expected that this amount will continue to be used.

Comparison of Resources to Main Estimates Budgetary Expenditures

	1996-97	1995-96	1994-95
	(\$ millions)		
Budgetary Voted Expenditures	45,300	48,000	48,577
Government Contingencies	450	450	450
Per Cent of Budgetary Expenditures	0.99	0.94	0.93

Centrally Financed Programs

Reprography (facsimile reproduction of graphic matter)

The Reprography Vote funds costs arising out of a negotiated licensing agreement between the government and groups representing authors and publishers of material subject to the *Copyright Act*. This agreement authorizes the copying of published works, subject to copyright. The agreement is in effect until March 31, 2001 and covers the period retroactive to February 1, 1989.

Because of the general nature of this activity, financing is provided centrally. The expenditures, however, are not incurred directly against this account but against the department that currently administers the agreement.

Training Assistance

The Training Assistance Vote, pursuant to the Public Service Employment Regulations, provides incremental funds for departments and agencies to train surplus employees. This vote gives the Treasury Board the authority to supplement other appropriations for costs related to such training.

An important measure of success is the effect of such training on the surplus situation. Departments and agencies are expected to use such training to minimize the number of employees on the surplus list and the length of time they are on that list.

Annex 3: Employer Contributions to Insurance Plans Program

The Employer Contributions to Insurance Plans program pays the employer's share of costs for health, income maintenance, and other insurance plans that apply to employees for whom the Treasury Board is the designated employer under the *Public Service Staff Relations Act* or other authorities.

The table below shows the total cost of employee benefits.

Cost of Employee Benefits

	Estimates ¹ 1997-98	Estimates 1996-97	Actual 1995-96
	(\$ millions)		
Program Costs			
Health Care and other insurances	526.2	460.1	434.9
Payments to employees of their share of			
Unemployment Insurance premium reductions	1.2	2.3	1.0
Health and other insurance plans for employees			
engaged locally (outside Canada)	5.0	4.0	4.2
Provincial health payroll taxes	243.2	262.0	244.0
Quebec Retail Sales Tax	4.5	4.5	4.3
<i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	0.1	0.1	0.1
<i>Special Retirement Arrangements Act (ERI)</i>	200.0	200.0	507.0
Pension plans for employees engaged locally			
(outside Canada)	15.6	14.6	12.5
Social security plans for employees engaged			
locally (outside Canada)	14.0	13.8	10.1
	1,009.8	961.4	1,218.1
Decentralized Costs¹			
Public Service superannuation	1009.0	991.0	892.0
Canada and Quebec pension plans	205.0	191.0	186.2
Death benefits	9.0	7.0	5.8
Employment Insurance	281.0	315.0	326.6
	2,513.8	2,465.4	2,628.7

Other special statutory costs, such as those for members of Parliament, the Canadian Forces, and the RCMP, are included within the applicable department or agency.

1. In addition to the program costs, other statutory pension and insurance costs, such as those under the *Public Service Superannuation Act*, have been decentralized to each program. The program and decentralized statutory costs are shown here to provide a better understanding of the total costs of employee benefits.

The insurance plans protect employees and their families against financial loss in the event of illness, disability, or death, at levels generally comparable to the protection other Canadian employers provide. As well, the program covers periodic non-discretionary payments that the government, as an employer, must make under the *Unemployment Insurance Act* and provincial legislation. The program also contributes towards the costs of provincial and supplementary health insurance coverage for pensioners.

The program pays the employer's costs for pension, benefit, and social security plans for employees of the Government of Canada engaged abroad, as well as statutory payments under the *Public Service Pension Adjustment Act*.

Benefit plans for the Public Service have evolved over the years to maintain the government's competitive position in the labour market. Some plans have been the result of negotiations and agreements with labour unions, while others satisfy obligations imposed by Canadian law. Other plans help Canada comply with local law or practice in relation to employees engaged in foreign countries. Changes to plan costs result primarily from actuarial adjustments required to maintain existing benefits, changes in insured populations, salary increases, revisions to benefits and cost-sharing arrangements and, in the case of staff engaged in foreign countries, changes in monetary exchange rates. The two tables that follow show forecast costs.

Public Service Insurance Expenditures

	Insurances	Employment Insurance Premium Reduction	Premiums for Locally Engaged Employees	Payroll Taxes	Quebec Sales Tax
			(\$ millions)		
1995-96 (Actual)	434.9	1.0	4.2	244.0	4.3
1996-97 (Forecast)	460.1	2.3	4.0	262.0	4.5
1997-98 (Forecast)	526.2	1.2	5.0	243.2	4.5

Public Service Pension Expenditures

	<i>Pension Adjustment Act</i>	Early Retirement Incentive Program	Pension Plans for Locally Engaged Employees	Social Security for Locally Engaged Employees
			(\$millions)	
1995-96 (Actual)	0.1	507.0	12.5	10.1
1996-97 (Forecast)	0.1	200.0	14.6	13.8
1997-98 (Forecast)	0.1	200.0	15.6	14.0

The figures listed under "Early Retirement Incentive Program" in the above table refer to the costs for the benefits provided to employees aged 50 to 54 under the Early Retirement Incentive (ERI) program. The ERI assists certain employees affected by employment reductions under Program Review to leave the Public Service, by making these employees eligible for an unreduced pension. This program is in effect from April 1, 1995 until March 31, 1998.

When an eligible employee is laid off and selects the ERI benefit, the employer must make a contribution to the Retirement Compensation Arrangements Account to fund the difference between the unreduced pension and the pension payable to that person under the *Public Service Superannuation Act*.

Annex 4: Supplementary Financial Information

Planned Expenditure Detail by Business Line for 1997-98

	FTEs	Budgetary						
		Operating	Capital	Grants and Contribu- tions	Gross Voted	Gross Planned Expendi- tures	Less Revenue Credited to the Vote	Net Planned Expendi- tures
Business Lines		Smillions						
Resource Planning and Expenditure Management	174	16.8			16.8	16.8	0.1	16.7
					25.5	25.5	0.1	25.4
Human Resources Management	245	25.5						
Comptrollership	78.5	7.8			7.8	7.8	0.5	7.3
Information Management and Information Technology	87.5	28.1			28.1	28.1	19.0	9.1
Canada Infrastructure Works								
Other Program TBS Corporate Administration	216	20.3		0.1	20.4	20.4	0.3	20.1
Total Planned Expenditures	801	98.5		0.1	98.6	98.6	20.0	78.6

Summary of Authorities Contained in Part II of the 1997-98 Main Estimates

Vote	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Central Administration of the Public Service Program	(\$ millions)	
1 Program expenditures	70.7	70.0
(S) President of the Treasury Board - Salary and motor car allowance		
(S) Contributions to employee benefit plans	7.9	7.0
Total	78.6	77.0
Subsequent adjustments¹		1.6
Total program	78.6	78.6
Government Contingencies and Centrally Financed Programs		
5 Government Contingencies	450.0	450.0
10 Reprography	1.9	1.4
15 Training assistance	10.0	10.0
Total	461.9	461.4
Subsequent adjustments²		3.1
Total Programs	461.9	464.5
Employer Contributions to Insurance Plans Program		
20 Public Service Insurance	740.7	693.9
(S) <i>Public Service Pension Adjustment Act</i>	0.1	0.1
(S) <i>Special Retirement Arrangements Act</i>	200.0	200.0
Total Program	940.8	894.0
Total Secretariat	1481.3	1437.1

1. \$1.6 million approved in 1996-97 Supplementary Estimates for shared systems initiatives.

2. \$3.1 million approved in 1996-97 Supplementary Estimates for a government-wide media monitoring licence and other media monitoring requirements.

Presentation by Standard Object

	Planned Expenditures 1996-97 ¹	Planned Expenditures 1997-98	Planned Expenditures 1998-99	Planned Expenditures 1999-00
	(\$ millions)			
Personnel				
Salaries and wages	48.4	46.3	43.7	43.8
Contributions to employee benefit plans	7.0	7.9	7.5	7.4
Other personnel costs	55.4	54.2	51.2	51.2
Goods and services				
Transportation and communications	1.8	1.6	1.6	1.5
Information	1.6	1.5	1.5	1.4
Professional and special services	14.8	26.7	15.8	14.7
Rentals	0.2	0.2	0.2	0.2
Purchased repair and maintenance	0.1	2.0	1.2	1.0
Utilities, materials, and supplies	0.7	0.7	0.7	0.7
Acquisition of machinery and equipment	0.4	8.0	4.1	0.3
Other subsidies and payments	4.1	3.6	3.6	3.6
	23.7	44.3	28.7	23.4
Transfer payments	0.1	0.1		
Gross expenditures	79.2	98.6	79.9	74.6
Revenues credited to the vote (Shared Systems Initiatives)	0.6	20.0	5.9	2.0
Net planned expenditures (Budgetary)	78.6	78.6	74.0	72.6

1. Note: Includes \$1.6 million approved in the 1996-97 Supplementary Estimates.

Annex 5: Contacts List

General Enquiries

Treasury Board of Canada, Secretariat
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-2400
Fax: (613) 952-3658
TBS Website: <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Resource Planning and Expenditure Management

David Miller, Assistant Secretary
Expenditure Management Sector
8th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-2612
Fax: (613) 952-1973
E-mail: Miller.David@tbs-sct.gc.ca

Comptrollership

Colin Potts
Deputy Comptroller General
10th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-7820
Fax: (613) 952-0354
E-mail: Potts.Colin@tbs-sct.gc.ca

Canada Infrastructure Works

Paul Thibault, Assistant Secretary
Government Operations Sector
Acting Executive Director,
Office of Infrastructure
7th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-0531
Fax: (613) 957-0525
E-mail: Thibault.Paul@tbs-sct.gc.ca

Human Resources Management

J.C. Bouchard
Chief Human Resources Officer
4th Floor, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 952-3011
Fax: (613) 954-1018
E-mail: Bouchard.Jean-Claude@tbs.sct.gc.ca

Information Management and Information Technology

Bernie Gorman
Acting Chief Information Officer
9th Floor, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 957-9645
Fax: (613) 952-8536
E-mail: Gorman.Bernie@tbs-sct.gc.ca

TBS Corporate Administration

Joy Kane
Assistant Deputy Minister
Corporate Services Branch
5th Floor, East Tower
140 O'Connor Street
Ottawa, Ontario
K1A 0R5
Tel.: (613) 952-7200
Fax: (613) 954-6642
E-mail: Kane.Joy@tbs-sct.gc.ca

Annexe 5 – Liste des personnes-ressources

Gestion des ressources humaines	Renseignements généraux
J.C. Bouchard	Secrétariat du Conseil du Trésor
Dirigeant principal des ressources humaines	140, rue O'Connor
4 ^e étage, tour ouest	Ottawa (Ontario)
300, avenue Laurier ouest	K1A 0R5
Téléphone : (613) 952-3011	Téléphone : (613) 957-2400
Télécopieur : (613) 954-1018	Télécopieur : (613) 952-3658
Courrier électronique :	Site Web du SCT : http://www.tbs-sct.gc.ca
Bouchard.Jean-Claude@tbs-sct.gc.ca	
Gestion de l'information et technologies de l'information	Planification des ressources et gestion des dépenses
Bernie Gorman	David Miller, secrétaire adjoint
Dirigeant principal de l'information par intérim	Secteur de la gestion des dépenses
9 ^e étage, tour ouest	140, rue O'Connor
300, avenue Laurier ouest	Ottawa (Ontario)
K1A 0R5	Téléphone : (613) 957-2612
Télécopieur : (613) 952-8536	Télécopieur : (613) 952-1973
Courrier électronique :	Courrier électronique : Miller.David@tbs-sct.gc.ca
Gorman.Bernie@tbs-sct.gc.ca	
Administration centrale du SCT	Fonction de contrôle
Joy Kane	Colin Potts
Sous-ministre adjoint	Sous-contrôleur général
Direction des services ministériels	10 ^e étage, tour est
140, rue O'Connor	140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)	Ottawa (Ontario)
K1A 0R5	Téléphone : (613) 957-7820
Téléphone : (613) 952-7200	Télécopieur : (613) 952-0354
Télécopieur : (613) 954-6642	Courrier électronique : Potts.Colin@tbs-sct.gc.ca
Courrier électronique : Kane.Joy@tbs-sct.gc.ca	
Travaux d'infrastructure Canada	Paul Thibault, secrétaire adjoint
Secteur des opérations gouvernementales	Directeur exécutif intermédiaire
Bureau de l'infrastructure	7 ^e étage, tour est
140, rue O'Connor	Ottawa (Ontario)
K1A 0R5	Téléphone : (613) 957-0531
Télécopieur : (613) 957-0525	Courrier électronique : Thibault.Paul@tbs-sct.gc.ca

Présentation par article d'exécution

	Dépenses prévues 1996-1997 ¹	Dépenses prévues 1997-1998	Dépenses prévues 1998-1999	Dépenses prévues 1999-2000
Personnel				(en millions de dollars)
Traitements et salaires	48,4	46,3	43,7	43,8
Cotisations aux régimes				
d'avantages sociaux des employés	7,0	7,9	7,5	7,4
Autres frais de personnel				
Biens et services	55,4	54,2	51,2	51,2
Transport et communications	1,8	1,6	1,6	1,5
Information	1,6	1,5	1,5	1,4
Services professionnels et spéciaux	14,8	26,7	15,8	14,7
Location	0,2	0,2	0,2	0,2
Achat de services de réparation				
et d'entretien	0,1	2,0	1,2	1,0
Services publics, fournitures et	0,7	0,7	0,7	0,7
approvisionnement				
Acquisition de machines et de matériel	0,4	8,0	4,1	0,3
Autres subventions et paiements	4,1	3,6	3,6	3,6
Paielements de transfert	0,1	0,1		
Dépenses brutes	79,2	98,6	79,9	74,6
Recettes à valoir sur le crédit (Initiatives des systèmes partagés)	0,6	20,0	5,9	2,0
Dépenses (budgétaires) nettes prévues	78,6	78,6	74,0	72,6

• 1. Nota : Y compris la somme de 1,6 million de dollars approuvée dans le budget supplémentaire de 1996-1997.

Résumé des crédits contenus dans la partie II du Budget des dépenses principal de 1997-1998

Credit	Budget des dépenses principal, 1997-1998	Budget des dépenses principal, 1996-1997
Administration centrale du programme de la fonction publique		
1 Dépenses du programme	70,7	70,0
(S) Président du Conseil du Trésor		
- Salaire et allocation pour voiture		
(S) Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	7,9	7,0
Total	78,6	77,0
Rajustements ultérieurs ¹		1,6
Total du programme	78,6	78,6
Éventualités du gouvernement et programmes financés par l'administration centrale		
5 Éventualités du gouvernement	450,0	450,0
10 Reprographie	1,9	1,4
15 Aide à la formation	10,0	10,0
Total	461,9	461,4
Rajustements ultérieurs ²		3,1
Total du programme	461,9	464,5
Cotisations de l'employeur aux régimes d'assurance		
20 Assurance de la fonction publique	740,7	693,9
(S) Loi sur la mise au point des pensions du service public	0,1	0,1
(S) Loi sur les régimes de retraite particuliers	200,0	200,0
Total du programme	940,8	894,0
Total du Secrétariat	1481,3	1437,1

- 1,6 million de dollars approuvés dans le Budget des dépenses supplémentaire de 1996-1997 pour les initiatives de système partagé.
- 3,1 million de dollars approuvés dans le Budget des dépenses supplémentaire de 1996-1997 pour un contrôleur des médias à l'échelle du gouvernement fédéral et autres exigences de contrôle des médias.

Annexe 4 – Renseignements financiers supplémentaires

Détail sur les dépenses prévues, d'après le secteur d'activité, pour 1997-1998

[illegible]

Dépenses liées aux pensions de la fonction publique

	Régimes de retraite pour les employés recrutés sur place	Sécurité sociale pour les employés recrutés sur place
Loi sur la mise au point des pensions du service public	Programme d'encou- ragement à la retraite anticipée	
	(en millions de dollars)	
1995-1996 (réel)	0,1	507,0
1996-1997 (prévisions)	0,1	200,0
1997-1998 (prévisions)	0,1	200,0
	15,6	14,0

Les chiffres inscrits à la colonne «Programme d'encouragement à la retraite anticipée» dans le tableau ci-dessus ont trait aux coûts liés aux prestations offertes aux fonctionnaires de 50 à 54 ans en vertu de ce programme. Le PERA encourage certains employés visés par des compressions de l'effectif en vertu de l'Examen des programmes à quitter la fonction publique en les rendant admissibles à une rente non réduite. Ce programme est en vigueur depuis le 1^{er} avril 1995 et le demeurera jusqu'au 31 mars 1998.

Lorsqu'un fonctionnaire admissible est mis à pied et choisit une prestation en vertu du PERA, l'employeur doit verser une cotisation au Compte des régimes compensatoires pour financer l'écart entre la rente non réduite et la rente à verser à cette personne en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique.

Les régimes d'assurance protègent les fonctionnaires et leurs familles contre des pertes financières en cas de maladie, d'invalidité ou de décès, à des niveaux généralement comparables à la protection offerte par d'autres employeurs canadiens. De même, le programme couvre des paiements périodiques non discrétionnaires que le gouvernement, en sa qualité d'employeur, doit effectuer en vertu de la *Loi sur l'assurance-chômage* et des lois provinciales. Ce programme permet également de financer le coût de l'assurance-santé provinciale et des prestations supplémentaires à l'égard des rentiers.

Ce programme assume la part de l'employeur à l'égard du coût des régimes de retraite, d'avantages sociaux et de sécurité sociale des fonctionnaires fédéraux en poste à l'étranger, de même que les paiements législatifs en vertu de la *Loi sur la mise au point des pensions du service public*.

Les régimes d'avantages sociaux de la fonction publique ont évolué au fil des ans et ont permis de maintenir la position concurrentielle du gouvernement sur le marché du travail. Certains régimes sont le fruit de négociations et d'ententes conclues avec des syndicats, tandis que d'autres proviennent d'obligations imposées par la loi canadienne. D'autres régimes aident le Canada à se conformer aux lois et aux pratiques locales se rapportant aux employés recrutés à l'étranger. La modification du coût des régimes découle principalement de rajustements actuariels requis pour maintenir les prestations actuelles, de changements apportés aux groupes assurés, d'augmentations salariales, de la révision des prestations et des ententes de partage des frais et, dans le cas des employés recrutés à l'étranger, des fluctuations des taux de change. Les deux tableaux qui suivent énoncent les coûts prévus.

Dépenses au titre de l'assurance dans la fonction publique

Taxe de vente du Québec	Charges sociales	Primes pour les fonctionnaires recrutés sur place	Assurances d'assurance- emploi	Réduction des primes	(en millions de dollars)	
					1995-1996 (réel)	1996-1997 (prévisions)
4,3	244,0	4,2	1,0	2,3	434,9	460,1
4,5	262,0	4,0	1,2	5,0	526,2	526,2
4,5	243,2	5,0	1,2	5,0	526,2	526,2

Annexe 3 – Programme de contributions de l'employeur aux régimes d'assurance

Le Programme de contributions de l'employeur aux régimes d'assurance couvre la part des frais assumés par l'employeur à l'égard des régimes de soins de santé, de soutien du revenu et d'autres régimes d'assurance destinés aux fonctionnaires pour lesquels le Conseil du Trésor est l'employeur désigné en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et d'autres textes de référence.

Le tableau ci-dessous indique le coût total des prestations versées aux employés.

Coût des prestations aux employés

(en millions de dollars)			
	Budget des dépenses	1997-1998	1996-1997
Réel	1995-1996		
Assurance de soins médicaux et autres assurances	526,2	460,1	434,9
Versements aux employés de leur part de la réduction des primes d'assurance-chômage	1,2	2,3	1,0
Régimes de soins de santé et autres assurances pour les employés recrutés sur place (à l'extérieur du Canada)	5,0	4,0	4,2
Impôt santé des provinces	243,2	262,0	244,0
Taxe de vente au détail du Québec	4,5	4,5	4,3
<i>Loi sur la mise au point des pensions du service public</i>	0,1	0,1	0,1
<i>Loi sur les régimes de retraite particuliers</i>	200,0	200,0	507,0
Régimes de retraite pour les employés recrutés sur place (à l'extérieur du Canada)	15,6	14,6	12,5
Régimes de sécurité sociale pour les employés recrutés sur place (à l'extérieur du Canada)	14,0	13,8	10,1
Coûts décentralisés ¹	1 009,8	961,4	1 281,1
Pension de la fonction publique	1 009,0	991,0	892,0
Régime de pensions du Canada et Régime de rentes du Québec	205,0	191,0	186,2
Prestations de décès	9,0	7,0	5,8
Assurance-emploi	281,0	315,0	326,6
	2 513,8	2 465,4	2 628,7

D'autres frais législatifs spéciaux, comme ceux des députés, des membres des Forces armées canadiennes et de la GRC, sont compris dans ceux du ministère ou de l'organisme visé.

1. Outre les frais liés au programme, d'autres coûts législatifs se rapportant aux régimes de retraite et d'assurance, comme ceux prévus par la *Loi sur la pension de la fonction publique*, ont été décentralisés vers chaque programme. Le programme et les frais législatifs décentralisés sont indiqués dans le présent tableau pour mieux illustrer l'ensemble des coûts des prestations.

Programmes financés par l'administration centrale

Reproduction (reproduction en fac-similé d'un document graphique)

Le crédit «Reprographie» permet de financer les coûts découlant d'un contrat de licence conclu entre le gouvernement et les groupes représentant des auteurs et des éditeurs de documents assujettis à la *Loi sur le droit d'auteur*. Les dispositions de ce contrat autorisent la reproduction d'ouvrages publiés, sous réserve du droit d'auteur. Le contrat est en vigueur jusqu'au 31 mars 2001 et il a un effet rétroactif au 1^{er} février 1989.

En raison de la nature générale de cette activité, le financement est fourni par l'administration centrale. Toutefois, les dépenses ne sont pas imputées directement à ce compte, mais à celui du ministère qui administre actuellement le contrat.

Aide à la formation

En vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, le crédit «Aide à la formation» offre des fonds supplémentaires aux ministères et aux organismes aux fins de la formation des fonctionnaires déclarés excédentaires. Ce crédit autorise le Conseil du Trésor à regarnir d'autres crédits à l'égard de cette formation.

Un critère important de réussite réside dans l'effet de la formation sur la situation des fonctionnaires déclarés excédentaires. On prévoit que les ministères et organismes auront recours à cette formation pour réduire le nombre des fonctionnaires inscrits sur la liste des fonctionnaires excédentaires et la période au cours de laquelle ils y sont inscrits.

Lorsque le Parlement fournit des fonds à l'égard de diverses dépenses mineures et imprévues, il contribue à l'exécution efficiente et ordonnée des affaires de l'Etat. Ce processus confère aux hauts fonctionnaires du Canada la discrétion et la latitude nécessaires pour réagir rapidement à des dépenses imprévues tout en maintenant les principes du contrôle parlementaire et de la responsabilisation des cadres supérieurs.

En raison de la nature de cette activité, les dépenses ne sont pas imputées directement à ce compte. À la fin de l'exercice, les affectations provenant du crédit pour éventualités du gouvernement ont été remboursées à même le budget des dépenses supplémentaire ou transférées pour compléter d'autres crédits de manière à combler le déficit au chapitre de la rémunération. Le solde de fin d'exercice devient périmé.

Les principaux facteurs utilisés pour déterminer le niveau de financement des éventualités du gouvernement comprennent la gestion de la réserve par le Conseil du Trésor et le calendrier des nouvelles dépenses. Le cas échéant, des mesures de financement temporaires sont habituellement proposées à l'égard des articles qui ne peuvent être intégrés au budget des dépenses principal parce qu'ils n'ont pas été entièrement définis à la date de préparation du budget principal et qu'ils ne peuvent être financés à partir des crédits en vigueur. Chaque budget des dépenses supplémentaire renferme la liste de toutes les initiatives comprises dans le budget des dépenses supplémentaire et qui ont bénéficié d'un financement temporaire par l'intermédiaire du crédit pour éventualités du gouvernement.

Le SCT continuera d'évaluer le niveau de financement nécessaire pour les éventualités du gouvernement qui se rapportent aux dépenses publiques approuvées et au niveau de certains coûts liés au personnel de la fonction publique qui dépassent le cadre de contrôle des ministères et organismes fédéraux. Vu que la structure de crédit actuelle est en vigueur depuis 1970-1971, un montant d'environ 1 p. 100 de tous les crédits budgétaires du budget des dépenses principal a été jugé suffisant pour les éventualités du gouvernement et réputé acceptable pour le Parlement. Selon les prévisions, ce montant continuera d'être appliqué.

Comparaison des ressources aux dépenses budgétaires du budget des dépenses principal

	1996-1997	1995-1996	1994-1995
Depenses budgétaires approuvées	45 300	48 000	48 577
Eventualités du gouvernement	450	450	450
Pourcentage des dépenses budgétaires	0,99	0,94	0,93

(en millions de dollars)

Annexe 2 – Éventualités du gouvernement et programmes financés par l'administration centrale

Les éventualités du gouvernement et les programmes financés par l'administration centrale permettent au gouvernement de financer des projets imprévus au moment de la préparation du budget des dépenses principal. De même, ils permettent de financer des programmes spéciaux coordonnés par le Conseil du Trésor jusqu'à l'attribution finale des fonds. Ces fonds permettent d'accroître le financement de tous les programmes fédéraux. Ces programmes se composent de trois activités : les éventualités du gouvernement, la reprographie et l'aide à la formation.

1997-1998 — Partie II du budget des dépenses — Exigences financières d'après le crédit

Credit	Éventualités du gouvernement et programmes financés par l'administration centrale		1997-1998		1996-1997	
			Budget principal	Budget principal	Budget principal	Budget principal
5	Éventualités du gouvernement		450,0	450,0		
10	Reprographie		1,9	1,9		1,4
15	Aide à la formation		10,0	10,0		10,0
Total du programme			461,9	461,9		461,4

(en millions de dollars)

Éventualités du gouvernement

Le crédit «Éventualités du gouvernement» est un mécanisme de financement temporaire qui permet aux ministères et aux organismes de donner suite aux exigences des politiques et de s'acquitter de leur charge de travail avant l'approbation du budget des dépenses supplémentaire. Il fournit également des fonds pour combler certains déficits au chapitre de la rémunération, notamment en ce qui touche l'indemnité de cessation d'emploi et le congé de maternité.

À l'exception des rajustements de rémunération, les ministères et organismes remboursent les affectations à partir du crédit des éventualités lorsque le Parlement a approuvé le budget des dépenses supplémentaire. Les ministères et les organismes ne remboursent pas les affectations liées au déficit au chapitre de la rémunération parce que ces affectations ne rehausseraient pas le niveau d'activité d'un programme. Dans les autres cas, le gouvernement devrait déposer de nombreux budgets des dépenses supplémentaires techniques mineurs auprès du Parlement.

Lois appliquées par le SCT

Lois de crédits

Loi sur l'emploi dans la fonction publique (certaines dispositions seulement), L.R.C., 1985, ch. P-33

Loi sur l'équité en matière d'emploi (de concert avec le ministre du Développement des ressources humaines)

Loi sur la dissolution ou la cession de sociétés d'État, 1985, ch. 41

Loi sur la gestion des finances publiques (de concert avec le ministre des Finances)

Loi sur la mise au point des pensions du service public, S.R.C., 1970, ch. P-33

Loi sur la pension de la fonction publique, L.R.C., 1985, ch. P-36

Loi sur la pension de retraite des lieutenants-gouverneurs, L.R.C., 1985, ch. L-8

Loi sur la protection des renseignements personnels, L.R.C., 1985, ch. P-21

Loi sur la rémunération du secteur public, 1991, ch. 30

Loi sur le partage des prestations de retraite, 1992, ch. 46 (annexe II)

Loi sur le vérificateur général, L.R.C. 1985, ch. A-17

Loi sur les allocations de retraite des parlementaires, L.R.C., 1985, ch. M-5

Loi sur les immeubles fédéraux, 1991, ch. 50

Loi sur les langues officielles (parties IV, V et VI et article 91)

Loi sur les prestations de retraite supplémentaires, L.R.C., 1985, ch. S-24

Loi sur les rapports relatifs aux pensions publiques, L.R.C., 1985, ch. 13 (2^e suppl.)

Loi sur les régimes de retraite particuliers, 1992, ch. 46 (annexe I)

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (de concert avec le président du Conseil privé)

Rapports ministériels et réglementaires préparés à l'intention du Conseil du Trésor ou du Parlement

Budget des dépenses de 1996-1997

Budget des dépenses supplémentaire (B), 1995-1996

L'équité en emploi dans la fonction publique – Rapport annuel 1994-1995

Les langues officielles dans les institutions fédérales – Rapport annuel 1995-1996

Les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient un intérêt – Rapport annuel 1994

Lignes directrices sur la régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques, juin 1996

Rapport annuel sur l'application de la Loi sur la pension de la fonction publique, 1995

Rapport annuel sur l'application de la Loi sur les allocations de retraite des parlementaires pour l'exercice clos le 31 mars 1995

Rapport annuel sur les marchés de l'État soumis par les ministères et les organismes

Rapport sur l'application de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires pour l'exercice clos le 31 mars 1995

Rapport sur les plans et les priorités pour 1997-1998 — 1999-2000

Repenser le rôle de l'État – Améliorer la mesure des résultats et de la responsabilisation — Rapport annuel au Parlement par le président du Conseil du Trésor, 1996

* Ces documents sont disponibles sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Le tableau ci-dessous présente les dépenses prévues de l'administration ministérielle. Ces renseignements ne sont pas compris dans les tableaux portant sur les secteurs d'activité.

Dépenses prévues, administration centrale du SCT

Exercice	ETP	Salaires et avantages sociaux des employés	Biens et services	Dépenses brutes prévues ¹
(en millions de dollars)				
1996-1997	220	12,3	7,8	20,1
1997-1998	216	12,4	8,0	20,4
1998-1999	210	12,0	7,6	19,6
1999-2000	210	12,0	7,6	19,6

1. Le montant consacré à chaque secteur d'activité est majoré de montants spécifiques pour couvrir les dépenses engagées pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'activités partagées qui sont recouvrées par la suite. Ces recettes servent à renouveler les coûts assumés par le SCT pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'initiatives communes, dont le Système intégré de gestion des finances et du matériel, la Stratégie d'information financière (SIF), le cadre amélioré de gestion et d'autres systèmes communs.

Sous-contrôleur général

Le sous-contrôleur général dirige la fonction de contrôleur à l'intention des ministères, d'autres organismes centraux et du SCT. Parmi ses attributions, mentionnons la prestation de conseils sur la gestion financière, la gestion des marchés, l'examen des opérations gouvernementales et les services de qualité. La fonction de contrôleur se compose des processus administratifs intégrés essentiels de gestion des risques, la prise en considération des répercussions des décisions avant leur mise en œuvre, les rapports sur les résultats et la saine gestion financière. Pour faciliter le passage à une fonction de contrôleur moderne, un groupe de travail indépendant composé de spécialistes des secteurs privé et public a été constitué pour examiner la fonction de contrôleur au sein du gouvernement du Canada et en faire rapport.

Direction du dirigeant principal de l'information

La Direction du dirigeant principal de l'information a pour fonction d'implanter au sein du gouvernement une orientation stratégique à long terme axée sur la politique, compte tenu des programmes de compression des ressources en vigueur. Elle a récemment été réorganisée de manière à offrir de meilleurs services à ses clients ministériels. Elle fait fonction de chef de file à l'égard de questions touchant l'information et la technologie dans l'ensemble du gouvernement et offre une vision stratégique en prévision du renouvellement des technologies de l'information (TI) au sein du gouvernement; elle vise à améliorer les rapports avec les fournisseurs de TI, elle participe au renouvellement de la collectivité des TI, elle élimine les obstacles stratégiques en vue d'assurer la gestion efficace de l'information au sein du gouvernement fédéral et elle optimise les retombées des investissements dans les TI. Ces activités visent à améliorer la façon dont le gouvernement fédéral et ses partenaires offrent des services aux Canadiens.

Administration centrale du Secréariat du Conseil du Trésor

L'administration centrale du Secréariat du Conseil du Trésor comprend les cabinets du président, du secrétaire et contrôleur général et du secrétaire associé, et elle offre des services d'orientation et des conseils de haut niveau aux ministères, de même que des services touchant les aspects juridiques, financiers et administratifs, les affaires publiques et le personnel.

Les **Services ministériels et exécutifs** veillent à ce que le président, le secrétaire et contrôleur général, le secrétaire associé et le personnel exonéré reçoivent l'information, la correspondance et le soutien administratif et logistique nécessaires pour leur permettre d'exécuter toutes leurs tâches auprès du Parlement et du Conseil du Trésor et facilitent leur rapport avec d'autres ministères et organismes non gouvernementaux.

Les **Affaires publiques** offrent des services au président, au secrétaire et contrôleur général, au secrétaire associé et aux secteurs d'activité dans les domaines de la planification stratégique des communications, des relations avec les médias, de la rédaction de discours (pour le président et le secrétaire et contrôleur général), de la recherche et de l'analyse des questions touchant l'environnement public, des communications internes et du contrôle de la qualité.

La **Direction des services ministériels** offre au SCT des services de gestion et de soutien internes dans les domaines des ressources humaines, des services informatiques financiers, de l'intégration des systèmes, de l'administration et de la sécurité.

Le Secteur de gestion des dépenses aide le président à s'acquitter de sa tâche législative, c'est-à-dire produire et déposer les budgets des dépenses principal et supplémentaire. Le secteur coordonne des activités comme la mise à jour annuelle des niveaux de référence des budgets ministériels, la gestion de la réserve de fonctionnement et le crédit pour éventualités du gouvernement. Il collabore avec le ministère des Finances pour préparer les données sur le cadre financier et sur les dépenses en prévision du budget, et élabore les exigences en matière de rapports centralisés. Le secteur collabore avec les ministères à préparer des plans d'activité, des présentations sur les budgets des dépenses et des documents pilotes ayant trait au projet d'amélioration des rapports au Parlement. Il tient également à jour les dépenses prévues du gouvernement, élabore des politiques sur la gestion des dépenses et analyse les dépenses de l'État.

Le Secteur de la diversification des modes d'exécution, de la politique des sociétés d'État et de la privatisation appuie les objectifs du gouvernement en matière de réforme du secteur public fédéral et de modernisation de la prestation de services; il fait fonction de chef de file, offre une orientation stratégique et des conseils techniques aux ministères, au secteur privé, aux autres paliers de gouvernement et aux collègues du Secrétariat au sujet des options organisationnelles permettant d'atteindre ces objectifs; il gère les principales stratégies horizontales liées aux sociétés d'État et à d'autres structures administratives; il exécute les fonctions de surveillance et d'information requises par la *Loi sur la gestion des finances publiques*; il dirige des projets de privatisation ou y participe et il trouve des candidats à la privatisation et à la commercialisation en prévision du budget fédéral.

Trois secteurs de programme analysent les exigences en matière de politiques et de programmes plurianuels pour conseiller le Conseil du Trésor sur la répartition des ressources. Ces secteurs informement également les ministères et organismes des politiques, directives et décisions du Conseil du Trésor qui influent sur l'utilisation et le niveau des ressources :

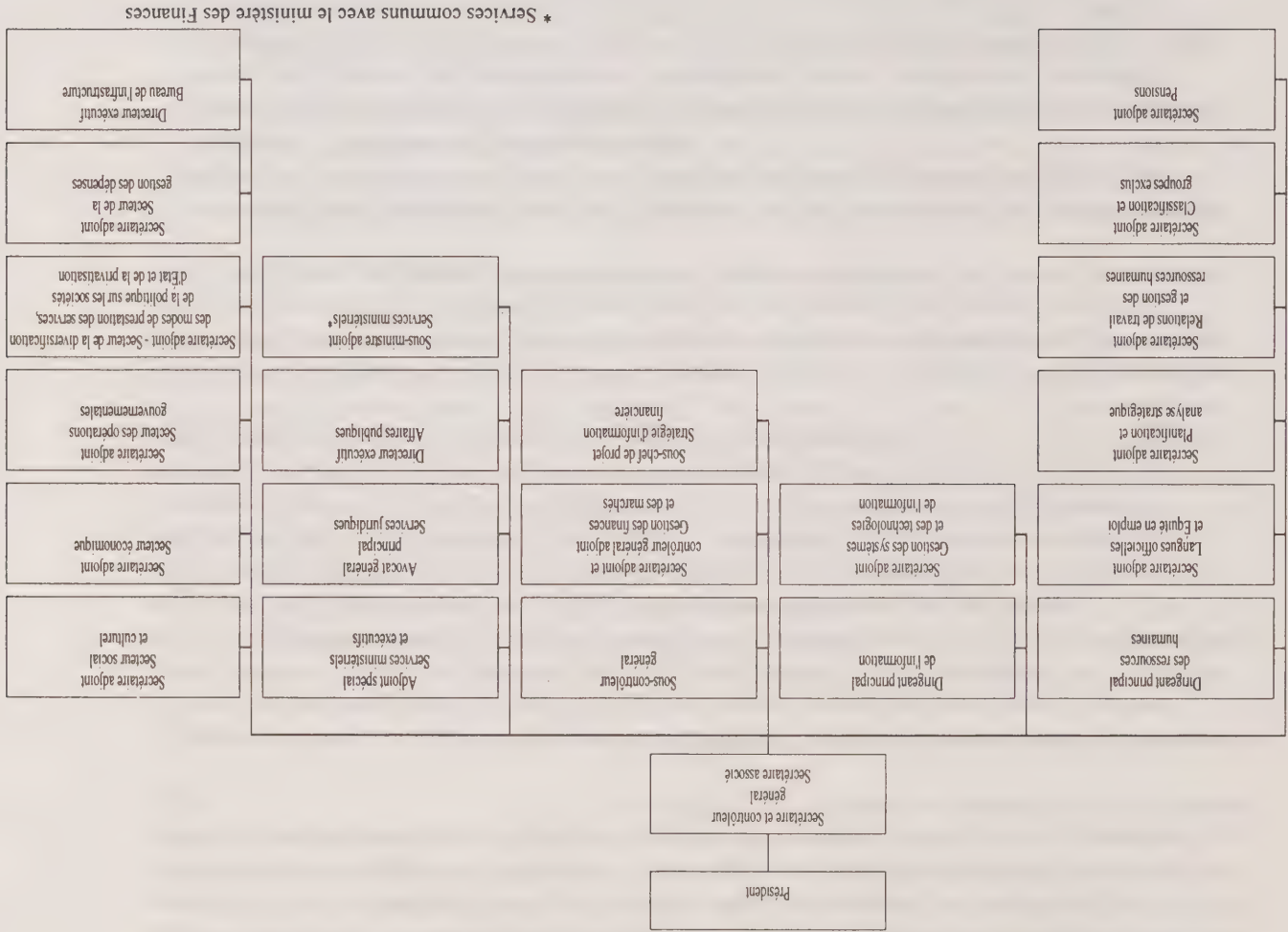
- **le Secteur social et culturel** conseille le président sur les grandes questions touchant la politique culturelle et sociale et sur les répercussions fédérales-provinciales de l'actuel programme de réforme de la politique sociale;
- **le Secteur des opérations gouvernementales** fournit des conseils sur les grandes questions stratégiques liées aux affaires étrangères, à la défense, à l'immigration et aux opérations gouvernementales. Il coordonne également le programme Travaux d'infrastructure Canada;
- **le Secteur économique** fournit des conseils sur les grandes questions liées à la politique économique, y compris la politique des transports et de l'environnement, et il coordonne le programme fédéral de réforme de la réglementation.

Direction des ressources humaines

La Direction des ressources humaines est chargée de conseiller le président et d'appuyer le Conseil du Trésor concernant la gestion des responsabilités permanentes du gouvernement à titre d'employeur. Elle assume des responsabilités de première importance dans les domaines de la négociation collective et des relations de travail; en outre, elle gère le programme des pensions de retraite, les programmes d'avantages sociaux et d'assurance destinés aux employés, la classification et la rémunération du groupe de la direction, l'équité salariale, l'équité en emploi, les langues officielles et les politiques générales de gestion des ressources humaines; elle fournit aux ministères et organismes une orientation stratégique, des interprétations et des conseils.

Annexe 1 – Structure du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Organigramme du SCT



5.1 Amélioration de l'infrastructure du Canada et création d'emplois

Priorité

- Entamer des négociations avec les provinces pour appliquer des programmes d'infrastructure le plus rapidement possible de manière à maximiser la création d'emplois pendant la période de construction de 1997.

Critères de rendement

- Achèvement des ententes fédérales-provinciales pour prolonger le programme d'infrastructure.
- Nombre de projets approuvés, immobilisations et emplois créés.

Pour plus d'information sur le programme Travaux d'infrastructure Canada, veuillez communiquer avec :

Paul Thibault
Secrétaire adjoint, Secteur des opérations gouvernementales
Directeur exécutif intermédiaire, Bureau de l'infrastructure
7^e étage, tour est
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-0531
Télécopieur : (613) 957-0525
Courrier électronique : Thibault.Paul@tbs-sct.gc.ca

Secteur d'activité 5 – Travaux d'infrastructure Canada

Le Secrétaire s'engage à appuyer le président dans son rôle de ministre responsable des travaux d'infrastructure.

Le programme Travaux d'infrastructure Canada a été créé en 1994 pour améliorer l'infrastructure municipale du Canada et pour créer des emplois. Une somme de 2 milliards de dollars consentie par le gouvernement fédéral a été jumelée à un versement équivalent de la part des provinces et des municipalités. L'établissement du programme s'est accompagné d'une responsabilité spéciale pour le Cabinet, et le SCT a été prié d'accueillir les services administratifs du Bureau de l'infrastructure et d'assumer la charge de son budget et de son effectif.

Le 1^{er} janvier 1997, le programme avait engagé environ 99 p. 100 de l'affectation de 2 milliards de dollars consentie par le gouvernement fédéral. Plus de 12 500 projets d'une valeur totale dépassant 6,6 milliards de dollars avaient permis de créer environ 104 000 emplois dans le secteur de la construction. Ces projets ont permis de remettre en état l'infrastructure existante et de bâtir de nouvelles installations.

La majorité des projets approuvés et mis en œuvre devaient être achevés d'ici la fin de mars 1997 et les activités du Bureau des infrastructures devaient prendre fin peu après. Cependant, en décembre 1996, le gouvernement a annoncé qu'il augmenterait de 425 millions de dollars les fonds affectés au programme en 1997-1998 et il a offert aux provinces de participer à cette initiative d'un an.

Le tableau qui suit représente le financement prévu du programme Travaux d'infrastructure Canada. En raison des délais, ces chiffres ne figurent pas dans le budget des dépenses principal du SCT pour 1997-1998.

Dépenses prévues pour le secteur d'activité «Travaux d'infrastructure Canada»

Exercice	FTP	Salaires et avantages sociaux des employés	Biens et services	Dépenses brutes prévues
1996-1997	9	0,6	0,4	1,0
1997-1998	12	0,6	1,0	1,6

(en millions de dollars)

1. Le montant consacré à chaque secteur d'activité est majoré de montants spécifiques pour couvrir les dépenses engagées pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'activités partagées qui sont recouvrées par la suite. Ces recettes servent à renouveler les coûts assumés par le SCT pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'initiatives communes, dont le Système intégré de gestion des finances et du matériel, la Stratégie d'information financière (SIF), le cadre amélioré de gestion et d'autres systèmes communs.

Pour plus d'information sur la GI/TI, veuillez communiquer avec :

Bernie Gorman
Dirigeant principal de l'information par intérim
9^e étage, tour ouest
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-9645

Télécopieur : (613) 952-8536

Courrier électronique : Gorman.Bernie@tbs.sct.gc.ca

Priorités

- Améliorer la collaboration entre les divers paliers de gouvernement et entre les gouvernements et les fournisseurs de TI.
- Continuer d'améliorer les initiatives d'infrastructure liées au projet «Gouvernements canadiens en direct» (<http://www.intergov.gc.ca>).
- Rationaliser les services du réseau des télécommunications dans l'ensemble du gouvernement fédéral.
- Examiner le processus d'acquisition des TI, en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et le secteur privé.

Critères de rendement

- Etablissement d'un cadre de coordination de la prestation des services d'infrastructure au sein du gouvernement.
- Acceptation d'un processus révisé d'acquisition des TI au sein du gouvernement.
- Augmentation du nombre d'initiatives d'infrastructure conjointes pour offrir en direct des services et partager les meilleures pratiques entre les paliers fédéral, provincial et municipal.
- Etablissement d'un plan d'action visant à rationaliser les services du réseau de télécommunication entre les ministères, les provinces, TPSGC et l'industrie.

4.6 Prestation de renseignements sur les ressources humaines à l'échelle fédérale aux secteurs stratégiques du SCT et à d'autres organismes centraux

À titre d'employeur, le SCT est chargé de recueillir des renseignements sur les ressources humaines dans l'ensemble des services fédéraux.

Priorités

- Recueillir des renseignements à partir des bases de données fédérales et fournir des renseignements pour appuyer le processus de négociation collective et d'autres fonctions stratégiques des organismes centraux.
- Etablir un conseil interne de gestion pour orienter les niveaux de service entre les directions, les priorités et capitaux à investir.

Critère de rendement

- Mesure dans laquelle l'information est utilisée dans le cadre du processus de négociation collective.

Critères de rendement

- Acceptation d'un nouveau cadre stratégique de gestion de l'information au sein des ministères en 1997-1998.

- Augmentation mesurable du nombre de services fédéraux offerts sur support électronique.
- Sondage de suivi auprès des petites entreprises canadiennes sur les progrès réalisés par le gouvernement fédéral pour réduire le fardeau de la paperasserie.

- Acceptation d'une stratégie relative à l'ICC qui protège les renseignements personnels.

4.4 Proposition de solutions face aux problèmes relatifs à la GI/TI

Parmi ses fonctions de chef de file, le Secrétariat doit veiller à ce que les professionnels des TI du gouvernement fédéral possèdent les compétences, qualités et formation de base nécessaires pour l'avenir. D'après l'analyse d'un important sondage du SCT auprès des professionnels des TI du gouvernement fédéral sur plusieurs questions importantes touchant la composition, les compétences et la formation de ce groupe, le SCT planifie un autre examen et de nouvelles prévisions sur les tendances des connaissances, des compétences et des aptitudes nécessaires à ces professionnels. Ces renseignements permettront au SCT d'élaborer des modèles, y compris les exigences d'embauche, de formation, de classification, de rémunération et de recyclage de ces employés.

Priorités

- Elaborer une solide stratégie de ressources humaines pour renouveler la collectivité des TI.
- Elaborer et communiquer une stratégie de recrutement et de maintien en poste, et établir des mécanismes pour appuyer en permanence la collectivité des TI.

Critère de rendement

- Détermination et communication des compétences de base en TI pour les agents et les cadres supérieurs.

4.5 Établissement de partenariats avec des ministères fédéraux et le secteur privé pour la mise en œuvre de meilleures façons d'offrir des services de GI/TI au sein du gouvernement

Le Secrétariat s'est fixé comme priorité d'améliorer la collaboration avec les fournisseurs pour favoriser l'utilisation stratégique et efficace des technologies. Les provinces, territoires et municipalités, de même que le secteur privé et les ministères fédéraux examinent la prestation électronique conjointe d'information et de services gouvernementaux aux Canadiens. Cette approche se fonde sur la collaboration entre les gouvernements et l'industrie visant à fournir des solutions novatrices en matière de TI.

- Établir des priorités pour l'ensemble du gouvernement fédéral et un plan de travail pour régler le problème informatique de la date pour l'an 2000.
- Elaborer un plan prévoyant l'évolution soutenue des systèmes et technologies entre les ministères.

Critères de rendement

- Etablissement d'un consensus à l'échelle fédérale portant sur les priorités de GI/TI et publication d'investissement dans les TI.
- Etablissement de normes concernant les achats de l'État et l'investissement dans l'infrastructure.
- Mise en œuvre du nouveau cadre de gestion des TI en 1997-1998.
- Indication, dans les plans d'action du gouvernement fédéral et de ses ministères, des systèmes de TI essentiels pour régler le problème informatique de la date pour l'an 2000.
- Orientation stratégique permanente à l'intention des ministères et établissement de centres de soutien des systèmes partagés à Conseils et Vérification Canada.

4.3 Facilitation des initiatives de renouveau fondées sur l'information

Le gouvernement s'engage à devenir un utilisateur modèle des technologies de l'information et des communications, à améliorer le service offert aux Canadiens et à réduire les coûts. Le SCT doit déterminer et, dans la mesure du possible, éliminer les obstacles que posent les exigences d'information qui nuisent à l'efficacité du service, de manière à ce que les Canadiens puissent communiquer plus facilement avec leur gouvernement. Le Secrétaire est sur le point de modifier son cadre stratégique pour s'adapter à une ère où les technologies évoluent rapidement et se perfectionnent constamment.

Priorités

- Remanier les politiques de GI pour appuyer l'intensification de l'exécution électronique des programmes et de prestation des services, et offrir des conseils stratégiques permanents aux ministères.
- Orienter la participation du SCT à des initiatives pour que le gouvernement devienne un utilisateur modèle des TI, comme l'indique le Plan d'action de l'autoroute de l'information.
- Continuer de réduire sensiblement le fardeau de paperasserie imposé aux petites entreprises dans leurs rapports avec le gouvernement fédéral.
- Elaborer des recommandations visant à établir un identificateur commun de clients (ICC) pour les particuliers qui traitent avec le gouvernement.

Un certain nombre de ressources permettent d'exécuter les activités du Secrétaire : les comités de la haute direction de la fonction publique, les recommandations du Comité consultatif sur l'autoroute de l'information, qui relève du secteur privé, et un nouveau cadre de gestion de la politique d'information tenant compte des valeurs sociales d'une économie fondée sur l'information.

Jusqu'à présent, on compte au sein du gouvernement fédéral plus de 150 projets de commerce électronique (CE) portant sur des activités telles que le dépôt des déclarations de revenu et la réception et le règlement des factures par carte de crédit. Une liste des projets de CE est présentée sur Internet à l'adresse <http://www.intergov.gc.ca>.

Priorités

- Mettre en œuvre un plan d'action pour faire du commerce électronique (CE) l'outil privilégié de fonctionnement du gouvernement d'ici 1998 afin d'offrir aux Canadiens des services plus abordables, plus accessibles et qui répondent mieux à leurs attentes.

- Établir un cadre et une structure de gestion pour faciliter l'implantation du CE.

- Élaborer une politique et une stratégie de mise en œuvre de l'infrastructure publique clé pour le gouvernement du Canada, en collaboration avec d'autres instances, pour assurer la transmission de l'information électronique avec sécurité.

Critères de rendement

- Établissement de jalons et de responsabilités pour déterminer dans quelle mesure les objectifs de CE ont été atteints.
- Établissement d'un cadre législatif et stratégique en 1997-1998 pour accélérer l'application du CE.

- Mise en œuvre d'une infrastructure publique clé en 1997-1998.

4.2 Adoption d'une démarche fédérale en matière d'investissement dans les TI

Le vérificateur général a déclaré que le gouvernement effectue des progrès satisfaisants au chapitre de l'utilisation des technologies de l'information pour renouveler les services fédéraux. Le Secrétaire élabore un plan d'investissement stratégique axé sur la supervision et la facilitation de manière à permettre aux ministères d'optimiser les avantages et de contenir les coûts de mise en œuvre des TI.

Priorités

- Élaborer un plan stratégique triennal sur l'architecture et l'investissement dans l'information et les technologies.

- Mettre en œuvre le nouveau cadre pour appuyer la gestion améliorée des projets de TI au sein du gouvernement fédéral.

Secteur d'activité 4 – Gestion de l'information et technologies de l'information

Le Secréariat s'engage, auprès des Canadiens, à faire preuve de leadership nécessaire à l'égard de l'utilisation de technologies de l'information (TI) de manière à appuyer le programme de renouvellement fédéral.

La gestion de l'information et les technologies de l'information (GI/TI) représentent deux des principaux mécanismes stratégiques devant favoriser la réforme de la fonction publique et l'amélioration de la prestation des services. Dans son rôle de chef de file au sein de l'administration fédérale en matière de GI/TI, le SCT fait en sorte d'accélérer le programme de renouvellement du gouvernement à l'aide de la GI/TI et d'accroître l'efficacité et l'efficacité de ses ressources en TI.

En 1997-1998, le secteur d'activité «Gestion de l'information et technologies de l'information» interviendra pour 28,5 p. 100 du total des dépenses prévues au titre du programme d'administration centrale de la fonction publique et pour 10,9 p. 100 du total des dépenses consacrées à l'effectif des ministères. La ventilation des dépenses prévues figure ci-dessous.

Dépenses prévues pour le secteur d'activité «Gestion de l'information et technologies de l'information»

Exercice	FTP	Salaires et avantages sociaux des employés	Biens et services	Dépenses brutes prévues ¹
1996-1997	91,0	6,2	5,4	11,6
1997-1998	87,5	6,0	22,1	28,1
1998-1999	77,0	5,4	7,4	12,8
1999-2000	77,0	5,4	3,6	9,0

(en millions de dollars)

1. Le montant consacré à chaque secteur d'activité est majoré de montants spécifiques pour couvrir les dépenses engagées pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'activités partagées qui sont recouvrées par la suite. Ces recettes servent à renouveler les coûts assumés par le SCT pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'initiatives communes, dont le Système intégré de gestion des finances et du matériel, la Stratégie d'information financière (SIF), le cadre amélioré de gestion et d'autres systèmes communs.

4.1 Orientation stratégique dans le domaine de la GI/TI

Les technologies de l'information représentent l'un des principaux mécanismes stratégiques de la réforme de la fonction publique et de l'amélioration de la prestation du service. Pour obtenir ces résultats, d'importantes questions touchant la gestion et les technologies de l'information doivent être envisagées à l'échelle horizontale, tant au sein des gouvernements qu'entre eux. Le SCT fait preuve de leadership auprès du gouvernement fédéral et lui fournit des orientations stratégiques à long terme à l'égard de ces questions.

Pour plus d'information sur la fonction de contrôleur, veuillez communiquer avec :

Colin Potts
Sous-contrôleur général
10^e étage, tour est
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-7820
Télécopieur : (613) 952-0354
Courrier électronique : Potts.Colin@tbs-sct.gc.ca

Critère de rendement

- Niveau accru d'intégration des principes et méthodes de services de qualité dans les activités ministérielles. Ce critère peut être mesuré dans le cadre de l'évaluation des plans d'activité, au moyen des résultats du deuxième sondage de Statistique Canada et au moyen des rapports périodiques présentés aux ministres du Conseil du Trésor.

3.5 Accroissement de l'efficacité de la prestation des services par l'amélioration des politiques et des mécanismes

En plus d'améliorer les politiques et les normes, le SCT continue d'élaborer des mécanismes, comme des techniques d'auto-évaluation, qui aideront les gestionnaires à conserver le contrôle et à demeurer responsables dans des milieux de plus en plus diversifiés.

Priorités

- Rationaliser les politiques, les règlements et les exigences en matière de rapports du Conseil du Trésor en examinant les secteurs qui restreignent la latitude des gestionnaires.
- Fournir aux ministères une liste de diplômés qualifiés susceptibles d'occuper des postes d'agents financiers et de vérificateurs internes.
- Évaluer l'efficacité des politiques de sous-traitance au chapitre de l'atteinte des objectifs d'acquisition nationaux, et notamment d'améliorer la prestation du service.
- Examiner les règlements pris en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour faire en sorte qu'ils favorisent la mise en œuvre de nouveaux systèmes automatisés rationalisés fondés sur les nouvelles technologies; prendre de nouveaux règlements tenant compte des changements apportés à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Critères de rendement

- Efficacité des politiques et des mécanismes en vue de faciliter l'exécution des programmes.
- Recrutement de 30 nouveaux agents financiers et vérificateurs internes satisfaisant aux exigences des ministères clients.
- Évaluation des observations des médias sur la sous-traitance, de rapports publiés par des comités parlementaires et des décisions rendues par le Tribunal canadien du commerce extérieur.
- Évaluation de la conformité des ministères aux méthodes de soumission définies dans les accords commerciaux du Canada, et du niveau de concurrence énoncé dans les rapports annuels des ministères sur la sous-traitance.

- Revoir la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour déterminer les modifications nécessaires avant que le gouvernement puisse mettre en œuvre intégralement la SIF et la méthode de comptabilité d'exercice.

Critères de rendement

- Mise en œuvre systématique de la SIF, notamment de la méthode intégrale de comptabilité d'exercice, dans l'ensemble de l'administration fédérale d'ici 2001.
- Niveau de satisfaction des parlementaires, des cadres supérieurs et des gestionnaires financiers à l'égard de l'information financière disponible.
- Achèvement du cadre d'apprentissage et des documents liés à la SIF d'ici au 31 décembre 1997.
- Elaboration et mise en œuvre de politiques comptables sur la capitalisation et l'amortissement des immobilisations, sur l'accumulation de recettes fiscales et sur les obligations en matière de protection de l'environnement.
- Préparation d'un rapport sur l'examen de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et, le cas échéant, préparation de mesures législatives.

3.4 Intégration des concepts des services de qualité aux activités ministérielles

Le Secréariat tentera d'améliorer la prestation des services fédéraux en dirigeant l'élaboration et la mise en valeur de services de qualité et en favorisant l'innovation.

Priorité

- Continuer d'aider les ministères à :

- * publier rapidement les normes de service pour les principaux secteurs de service;
- * mesurer l'amélioration de la satisfaction des clients;
- * élaborer des stratégies de consultation des clients;
- * énoncer, dans les plans d'activité, les mesures envisagées pour améliorer la satisfaction des clients;
- * raffermir la responsabilisation dans les accords de rendement ministériels pour améliorer la satisfaction des clients;
- * fournir aux employés les compétences dont ils ont besoin pour offrir des services de qualité.

rendement et les services de qualité, et à mettre en œuvre des procédés et des systèmes améliorés et d'autres questions horizontales.

Priorité

- Servir de point central pour l'examen des programmes gouvernementaux en dirigeant les principaux examens et évaluations de risque effectués à l'échelle fédérale et en facilitant les examens ministériels.

Critères de rendement

- Améliorer l'utilisation des examens ministériels pour fournir aux décideurs des renseignements crédibles, pertinents et opportuns.
- Diriger efficacement les principaux examens à l'échelle fédérale, notamment en utilisant mieux les examens ministériels pour fournir des renseignements sur des questions touchant la conformité et l'efficacité à l'échelle fédérale, par exemple le secteur des langues officielles.
- Utilisation accrue des examens ministériels pour améliorer les initiatives de rapport de rendement et de services de qualité.
- Utiliser davantage les examens ministériels pour surveiller les principales initiatives de technologies de l'information.

3.3 Utilisation plus judicieuse de l'information financière

Le gouvernement souhaite moderniser la gestion des ressources financières et des systèmes d'information financière. Pour ce faire, il appliquera la Stratégie d'information financière (SIF), y compris la méthode de comptabilité d'exercice. La mise en œuvre de la SIF pourrait déboucher sur un modèle de gestion financière et de comptabilité comparable à celui utilisé dans le secteur privé. Ainsi, tous les paliers de gouvernement pourront utiliser l'information financière de façon plus stratégique pour la prise de décisions.

Dans l'intervalle, le gouvernement fournit des rapports financiers opportuns et crédibles à l'aide d'une méthode de la comptabilité d'exercice modifiée conforme à la démarche préconisée par le Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public, qui relève de l'Institut canadien des comptables agréés. Au cours des cinq dernières années, le vérificateur général n'a exprimé aucune réserve dans son opinion au sujet des états financiers du gouvernement fédéral.

Priorités

- Établir un cadre d'apprentissage, appuyé par des documents sur des concepts importants liés à la SIF pour faire en sorte que les cadres supérieurs, les gestionnaires financiers et d'autres intervenants qui utilisent le nouveau modèle de gestion financière en tirent pleinement profit.
- Elaborer les politiques de rapports comptables et financiers nécessaires pour l'application de la méthode de comptabilité d'exercice, compte tenu des recommandations du Comité sur la comptabilité et la vérification des organismes du secteur public.

3.1 Établissement d'un régime de responsabilisation et de rapports sur le rendement axé sur les résultats

La stratégie fédérale liée à cette tâche comporte trois étapes : la détermination des résultats importants prévus pour les ministères et les portefeuilles; l'amélioration de l'évaluation du rendement et des coûts connexes; et l'amélioration des rapports destinés au Parlement. Pour repenser le rôle de l'État, les ministères doivent rendre compte des résultats; pour ce faire, ils ont besoin d'information. Ces renseignements sont également essentiels pour la gérance; ils permettent de prendre des décisions, d'améliorer la prestation des services offerts aux Canadiens et d'accroître la capacité du gouvernement d'élaborer des politiques.

Priorité

- Centraliser les rapports sur le rendement, notamment offrir une orientation technique sur les indicateurs de rendement; coordonner la production des rapports ministériels sur le rendement que le président doit déposer au Parlement; aider les ministères à produire leurs rapports de rendement de l'automne; et transmettre les principaux engagements de résultats énoncés dans les rapports sur les plans et priorités produits au printemps (documents pilotes sur le budget des dépenses).

Critères de rendement

- Amélioration des mesures de responsabilisation des ministères et des rapports portant sur le rendement à l'échelle du gouvernement.
- Sensibilisation accrue des parlementaires et du public au sujet des objectifs et des réalisations du gouvernement, et ce, en utilisant les données sur le rendement dans le cadre de discussions en comités parlementaires permanents, par exemple.
- Amélioration de la responsabilisation des résultats, notamment l'élaboration de la Structure de planification de rapport et de responsabilisation (SPRR); l'adaptation d'accords de responsabilisation pour la DMPS et d'autres structures administratives; et des structures de gérance novatrices devant permettre de satisfaire des besoins spéciaux.
- Mise au point d'indicateurs de rendement à l'échelle du gouvernement par un comité interministériel et des groupes de travail sectoriels.
- Utilisation de l'information sur le rendement contenue dans la base de données fédérale sur l'examen et le rendement aux fins de l'élaboration de politiques et d'autres questions horizontales.

3.2 Exécution des examens ministériels appuyant efficacement les initiatives d'amélioration du gouvernement

Des examens ministériels efficaces, qui englobent une vérification interne, l'évaluation des programmes et d'autres activités d'examen de gestion, assurent la réussite des initiatives ministérielles visant à améliorer les méthodes de gestion, la responsabilisation, la mesure du

Secteur d'activité 3 – Fonction de contrôleur

Le SCT s'engage à offrir aux Canadiens une fonction de contrôleur moderne pour mieux gérer les ressources publiques.

Une fonction de contrôleur moderne nécessite la gérance dynamique des ressources publiques, une norme d'éthique rigoureuse et une surveillance parlementaire adéquate. Pour offrir des services abordables et de grande qualité aux Canadiens, les gestionnaires ont besoin de latitude, de stimulant et d'information. La fonction de contrôleur moderne est donc axée sur les résultats, la responsabilisation et la gestion des risques.

Le gouvernement met également en œuvre des méthodes de contrôle et de responsabilisation à jour et conformes à ses priorités actuelles. Par exemple, le SCT participera aux travaux du groupe indépendant sur la fonction de contrôleur, qui se compose d'experts des secteurs privé et public, de manière à évaluer les options de modernisation de la fonction de contrôleur au sein du gouvernement du Canada.

La réussite du Secrétariat sera mesurée par l'examen du rendement des ministères, y compris la documentation révisée par les comités parlementaires (p. ex., les rapports sur le rendement des ministères).

En 1997-1998, le secteur d'activité «Fonction de contrôleur» interviendra pour 7,9 p. 100 du total des dépenses prévues au titre du programme d'administration centrale de la fonction publique et pour 9,8 p. 100 du total des dépenses consacrées à l'effectif des ministères. La ventilation des dépenses prévues figure ci-dessous.

Dépenses prévues pour le secteur d'activité «Fonction de contrôleur»

Exercice	ETP	Salaires et avantages sociaux des employés	Biens et services	Dépenses brutes prévues
1996-1997	96,0	6,8	2,2	9,0
1997-1998	78,5	5,9	1,9	7,8
1998-1999	70,0	5,5	1,9	7,4
1999-2000	70,0	5,5	1,9	7,4

(en millions de dollars)

1. Le montant consacré à chaque secteur d'activité est majoré de montants spécifiques pour couvrir les dépenses engagées pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'activités partagées qui sont recouvrées par la suite. Ces recettes servent à renouveler les coûts assumés par le SCT pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'initiatives communes, dont le Système intégré de gestion des finances et du matériel, la Stratégie d'information financière (SIF), le cadre amélioré de gestion et d'autres systèmes communs.

Pour plus d'information sur la gestion des ressources humaines, veuillez communiquer avec :

J.C. Bouchard
Dirigeant principal des ressources humaines
4^e étage, tour ouest
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Téléphone : (613) 952-3011
Télécopieur : (613) 954-1018
Courrier électronique : Bouchard.Jean-Claude@tbs-sct.gc.ca

2.7 Exécution du Programme des langues officielles

Le Secréariat dirige et coordonne les politiques et les programmes fédéraux liés au Programme des langues officielles. Ce dernier s'applique aux institutions fédérales et aux autres organisations assujetties à la *Loi sur les langues officielles*. Le Programme a pour objectifs de veiller à ce que les Canadiens reçoivent des services dans la langue officielle de leur choix; d'instaurer et de préserver un climat de travail propice à l'utilisation efficace des deux langues officielles; et d'offrir des chances égales d'emploi et d'avancement aux membres des deux communautés de langue officielle.

Priorités

- Informer les institutions fédérales et leurs employés, les encourager à appliquer les dispositions de la Loi, et mesurer le taux d'application de ces dispositions.
- Conclure une entente avec Patrimoine canadien au sujet d'approches plus responsables pour la mise en œuvre des articles 41 et 42 de la Loi, qui portent sur la promotion et le développement des minorités de langue officielle, et dont la responsabilité incombe à Patrimoine canadien.

Critères de rendement

- Le niveau de service offert au public dans les deux langues officielles.
- Le niveau de satisfaction des Canadiens quant à la capacité des employés de les servir dans la langue officielle de leur choix.
- Le niveau de satisfaction des employés quant aux chances de travailler dans la langue officielle de leur choix.
- Le niveau de participation des anglophones et des francophones dans la fonction publique.
- La capacité des membres du groupe de la direction d'utiliser les deux langues officielles.
- La mise en œuvre d'un accord conclu avec Patrimoine canadien.
- La mesure dans laquelle les institutions fédérales tiennent compte des considérations liées aux langues officielles dans les plans qu'elles soumettent pour se conformer aux obligations que leur confèrent les articles 41 et 42 de la Loi.

des responsabilités particulières touchant la gestion du groupe de la direction et un certain nombre de programmes connexes de perfectionnement en gestion.

Priorités

- Mener des études et des enquêtes démographiques pour mieux comprendre les questions liées à la rémunération et au maintien en poste des membres du groupe de la direction.
- Revoir le cadre de gestion des ressources humaines applicable au groupe de la direction.

Critères de rendement

- Identification et règlement des questions de rémunération et de maintien en poste.
- Adoption et soutien du cadre révisé par les organismes centraux, les ministères et les cadres supérieurs.

2.6 Fonction publique représentative

L'équité en d'emploi a pour but de mettre sur pied une fonction publique à l'image de la population qu'elle sert. Les responsabilités du Conseil du Trésor reposent sur les dispositions de la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi* entrée en vigueur à l'automne de 1996.

Le Secrétariat continue de travailler avec les ministères pour déceler et éliminer les obstacles à la participation des groupes désignés — les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les membres des minorités visibles — sur le marché du travail. Le président du Conseil du Trésor soumet chaque année au Parlement un rapport sur l'équité en emploi.

Priorité

- Appliquer la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi* en élaborant et en instaurant un cadre de gestion et de responsabilisation sur l'équité en emploi; en précisant les rôles et les responsabilités des organismes centraux, des ministères et des organismes; en communiquant les exigences en la matière aux gestionnaires et aux employés; et en préparant un rapport annuel.

Critères de rendement

- Réalisation des objectifs d'équité en emploi.
- Niveau de représentation des membres des groupes désignés dans la fonction publique selon le groupe professionnel, le niveau et l'organisation.
- Taux de recrutement, de promotion et de maintien en poste des membres des groupes désignés.
- Adoption et mise en place du cadre de gestion et de responsabilisation.
- Compréhension des exigences de l'équité en emploi par les gestionnaires et les employés.

- Satisfaction de tous les intervenants à l'égard de l'efficacité et de l'à-propos des systèmes de ressources humaines. Le Secrétaire évaluerait le degré de satisfaction d'après les quatre critères susmentionnés : consultation, clarté du régime de responsabilisation, simplicité des méthodes de gestion et contribution à la réalisation des objectifs escomptés.

2.3 Instauration d'un climat propice à de saines relations de travail

Dans le budget de 1996, le gouvernement a annoncé la reprise de la négociation collective au début de 1997. Pour s'y préparer, le SCT a collaboré avec les syndicats et les ministères pour rendre le processus de négociation collective plus simple et plus efficace. Un processus remanié permettra de mettre sur la table toutes les questions entraînant des coûts pour l'employeur et revêtant une valeur pour les employés. Le nombre de tables de négociation sera également réduit pour accélérer le processus et le rendre plus efficace.

Priorité

- Négocier et conclure des conventions collectives avec les employés, grâce à leurs représentants, entre mars 1997 et octobre 1998 (environ 75 conventions collectives).

Critère de rendement

- Conclusion des conventions dans le respect du cadre financier et sur une base de rémunération globale, avec un minimum d'interruption des activités.

2.4 Prestation de conseils, d'orientations stratégiques et de mécanismes aux ministères pour leur permettre de gérer les ressources humaines de façon efficiente et efficace

Le SCT fournit des conseils, des orientations stratégiques et des mécanismes pour aider les ministères à gérer leurs ressources humaines de manière efficace et efficiente. Il surveille ces politiques pour en assurer la pertinence et veiller à ce qu'elles communiquent efficacement les priorités et les politiques du gouvernement en la matière. À cette fin, il tient des consultations, organise des activités didactiques, met en commun les pratiques exemplaires et analyse les statistiques et les tendances.

Critère de rendement

- Satisfaction des clients à l'endroit des composantes du système de gestion des ressources humaines, et des conseils, des orientations stratégiques et des outils que fournit le SCT.

2.5 Renouvellement et rajeunissement de la haute direction de la fonction publique

De nombreux cadres supérieurs pourraient prendre leur retraite de la fonction publique au cours des prochaines années. La Relève est un train de mesures administratives et ministérielles conçues pour faire en sorte que la fonction publique continue d'attirer, de motiver et de maintenir en poste des employés talentueux et dévoués à tous les niveaux. Le Secrétaire assume

- réduire les dépenses de programmes pour respecter les objectifs financiers établis pour 1998-1999;
- réduire au minimum le nombre de mises à pied chez les employés déclarés excédentaires;
- veiller à ce que les ministères respectent le délai de remboursement de 12 mois prévu pour les programmes de départ.

2.2 *Gestion simplifiée et modernisée de la gestion des ressources humaines*

Le cadre actuel de gestion des ressources humaines dans la fonction publique date essentiellement de 1967. Il a été révisé depuis, mais d'autres changements s'imposent pour le rendre conforme aux exigences du marché du travail moderne, et pour en accroître l'efficacité et la rentabilité.

Priorités

- Simplifier le système de classification des emplois pour améliorer l'administration et le non-sexisme, pour réduire les coûts d'administration tout en fournissant aux employés une plus grande mobilité et de meilleures chances d'avancement de carrière. La nouvelle classification évaluera tous les emplois dans la fonction publique selon le non-sexisme et sera conforme à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Une norme remplacera les 72 autres en vigueur, d'où une marge de manœuvre accrue et des systèmes de rémunération et de dotation plus simples. Lorsqu'il s'appliquera à l'ensemble de la fonction publique, ce système se révélera moins coûteux, moins complexe et plus souple que le régime en place.
- Réformer la législation régissant les ressources humaines dans la fonction publique (la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* et la *Loi sur la pension de la fonction publique*).
- Examiner les régimes de retraite de la fonction publique pour étudier les questions fondamentales liées au partage des risques et des responsabilités entre les participants et l'employeur.

Critères de rendement

- Réduction des coûts, respect des exigences de non-sexisme, simplification de l'administration, et multiplication des occasions de mutation des employés grâce au nouveau système de classification.
- Simplification et amélioration de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, et appui des orientations des activités du gouvernement grâce à la réforme de la législation sur les ressources humaines.
- Capacité du gouvernement de déterminer si des changements importants dans la gestion des régimes de retraite s'imposent.

Le Secrétariat peut surveiller certains indicateurs généraux pour voir dans quelle mesure il atteint l'objectif en regard de ce secteur d'activité, y compris :

- la taille, la gamme de compétences et les autres caractéristiques démographiques de l'effectif de la fonction publique, qu'il s'agisse des cadres supérieurs ou des employés subalternes;
- les indices de santé de l'organisation, comme l'absence de toute hausse marquée de l'utilisation des congés de maladie, les données sur les griefs réglés et sur les plaintes, et les indices du moral des troupes d'après les sondages auprès des employés;
- les mesures de productivité, comme la masse salariale de la fonction publique en proportion des dépenses de programmes;
- la capacité de recruter des employés qualifiés.

2.1 Mise en œuvre des besoins de gestion des ressources humaines qui appuient l'Examen des programmes et la diversification des modes de prestation des services (DMPS)

En appliquant les recommandations issues de l'Examen des programmes, les budgets de 1995 et de 1996 ont réduit l'effectif de la fonction publique. Pour assurer un traitement équitable et responsable aux employés touchés par les compressions, le gouvernement a instauré la prime de départ anticipé (PDA) et le programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA). Il a aussi annoncé, dans le budget de 1996, plusieurs nouvelles mesures de DMPS. Le Secrétariat aide les ministères à réaliser leurs objectifs dans le cadre de l'Examen des programmes et de la DMPS.

Priorités

- Fournir des conseils sur les stratégies de ressources humaines relativement à la DMPS.
- Continuer de diriger les compressions découlant de l'Examen des programmes, de même que le recours à la PDI et au PERA, et collaborer avec les comités consultatifs mixtes (CCM), qui permettent aux syndicats et aux cadres de jouer un rôle plus important dans le processus de réduction des effectifs.

Critères de rendement

- Satisfaction des ministères à propos des outils d'exécution des décisions résultant de l'Examen des programmes et de la DMPS (p. ex., les politiques, les directives, les stratégies de communication et de mise en œuvre, et diverses tribunes), et des conseils du Secrétariat sur les ressources humaines et l'exécution de divers mécanismes, comme les régimes de retraite des organismes touchés par la DMPS. Le SCT évaluera le niveau de satisfaction d'après la pertinence des consultations, la clarté du cadre de responsabilisation, la simplicité des méthodes de gestion et la contribution à la réalisation des résultats escomptés.
- Surveillance soutenue des activités de réduction et de l'utilisation des primes de départ, conjointement avec les CCM. Voici quelques objectifs précis :

Secteur d'activité 2 – Gestion des ressources humaines

Le SCT s'engage à offrir aux Canadiens une fonction publique composée de professionnels, représentative et productive, capable d'assurer l'exécution des programmes et la prestation des services du gouvernement.

Le Secrétaire appuie le président et le Conseil du Trésor lorsqu'ils agissent comme administrateur général et employeur d'une partie de la fonction publique sous leur responsabilité. Ce rôle a pris de l'importance dans la foulée des initiatives de réforme de la fonction publique.

Le Secrétaire assume des responsabilités névralgiques dans les domaines de la négociation collective et des relations de travail. Il gère le programme des régimes de retraite, de même que les programmes de prestations et d'assurance des employés. Il s'occupe des politiques sur la classification et la rémunération du groupe de la direction, l'équité salariale, l'équité en emploi, les langues officielles et la gestion générale des ressources humaines. Il fournit aussi des orientations stratégiques, des interprétations et des conseils aux ministères et aux organismes.

Le Secrétaire collabore avec les organismes centraux responsables des autres éléments du cadre de gestion des ressources humaines; avec les administrateurs généraux et les gestionnaires ministériels chargés de l'exécution courante des politiques et des programmes de gestion des ressources humaines; et avec les syndicats de la fonction publique.

En 1997-1998, le secteur d'activité «Gestion des ressources humaines» interviendra pour 25,9 p. 100 du total des dépenses prévues au titre du programme d'administration centrale de la fonction publique et pour 30,6 p. 100 du total des dépenses consacrées à l'effectif des ministères. La ventilation des dépenses prévues figure ci-dessous.

Dépenses prévues pour le secteur d'activité «Gestion des ressources humaines»

Exercice	ETP	Salaires et avantages sociaux des employés	Biens et services	Dépenses brutes prévues ¹
1996-1997	260	16,8	4,1	20,9
1997-1998	245	16,7	8,8	25,5
1998-1999	233	15,6	8,2	23,8
1999-2000	234	15,6	6,7	22,3

(en millions de dollars)

1. Le montant consacré à chaque secteur d'activité est majoré de montants spécifiques pour couvrir les dépenses engagées pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'activités partagées qui sont recouvrées par la suite. Ces recettes servent à renouveler les coûts assumés par le SCT pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'initiatives communes, dont le Système intégré de gestion des finances et du matériel, la Stratégie d'information financière (SIF), le cadre amélioré de gestion et d'autres systèmes communs.

Pour plus d'informations sur la planification des ressources et la gestion des dépenses, veuillez communiquer avec :

David Miller
Secrétaire adjoint
Secteur de la gestion des dépenses
8^e étage, tour est
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5

Téléphone : (613) 957-2612
Télécopieur : (613) 952-1973
Courrier électronique : Miller.David@tbs-sct.gc.ca

1.6 Mise en œuvre des décisions résultant de l'Examen des programmes

En appuyant la mise en œuvre de l'Examen des programmes, le SCT aide le gouvernement à affecter les ressources limitées dont il dispose aux priorités les plus élevées et aux secteurs où le gouvernement est le mieux placé pour assurer la prestation des services. À ce jour, le gouvernement a atteint ses objectifs en matière d'économies prévues.

Priorité

- Continuer de collaborer avec les ministères et les organismes clients, et avec les autres organismes centraux, pour veiller à ce qu'ils réalisent leurs objectifs de réduction des dépenses en vertu de l'Examen des programmes et exécutent efficacement les décisions découlant de l'Examen des programmes qui les concernent.

Critère de rendement

- Évaluation des progrès du SCT pour ce qui est d'aider le gouvernement à réaliser ses objectifs financiers, de réduction des dépenses et de restructuration.

1.7 Communication efficace des priorités du gouvernement aux ministères et aux organismes

Le Secréariat est chargé d'établir et de communiquer un cadre de politiques et de directives qui aident les ministères et les organismes à fournir des programmes efficaces doubles de stratégies de gestion du rendement claires.

Priorité

- Poursuivre l'ajustement et la communication de ce cadre pour aider les ministères et les organismes à atteindre leurs objectifs. Par exemple, le SCT mettra à jour et diffusera la politique du gouvernement sur les droits d'utilisation et sur le recouvrement des coûts; il révisera en outre les politiques et la loi sur les immeubles fédéraux pour faciliter le transfert, notamment par vente, des biens fonciers fédéraux.

Critères de rendement

- Rétroaction des ministères en vue de savoir si le SCT a communiqué efficacement les priorités du gouvernement aux ministères et aux organismes.
- Évaluation de la répercussion des changements de la politique sur les droits d'utilisation mis en place en 1997-1998.

1.5 Élimination des obstacles au fonctionnement efficace de l'État

Le Secrétariat continuera de promouvoir des mécanismes plus efficaces et plus efficaces d'exécution des programmes et de prestation des services gouvernementaux, en collaboration avec les ministères, les provinces et les organismes non gouvernementaux. À cette fin, il appuiera la DMPS dans les ministères et lancera d'autres initiatives.

Priorités

- Appuyer la DMPS en conformité avec le cadre plus général du renouveau et de la réforme de la fonction publique. À cette fin :

- * appuyer la mise en place de l'Agence canadienne des services frontaliers et du revenu;

- * élaborer, modifier ou promouvoir des politiques, des dispositions législatives, des cadres, des ressources et des références de gestion, et faire le lien entre ces initiatives et un cadre plus général de réforme de la fonction publique;

- * élaborer des mécanismes et des régimes de responsabilisation adaptés à la DMPS et à d'autres structures administratives, et concevoir de nouvelles structures de régie pour combler les besoins spéciaux;

- * rationaliser les politiques et les exigences du Conseil du Trésor en matière de rapports pour ajouter à la marge de manœuvre des gestionnaires.

- Appuyer les efforts des conseils fédéraux régionaux pour coordonner les questions d'administration et de prestation des services entre les bureaux régionaux. Il faut notamment aider les ministères et les organismes centraux à trouver des façons d'améliorer la prestation des services à l'échelle régionale.
- Elaborer des concepts de budgétisation selon la méthode de la comptabilité d'exercice dans le cadre de la modernisation du système d'information financière du gouvernement.
- Coordonner le programme gouvernemental de réforme de la réglementation. Le Secrétariat insistera sur la gestion horizontale des initiatives et des questions stratégiques de réglementation, sur la réorientation des efforts dès les premières étapes du processus de réglementation et sur une plus grande responsabilisation des ministères à l'égard des décisions de réglementation.

Critères de rendement

- Évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre des options de la DMPS et des répercussions de ces dernières.
- Rétroaction du Cabinet, des parlementaires, du vérificateur général et des ministères en vue de savoir si les efforts déployés par le SCT pour identifier et éliminer les obstacles au fonctionnement efficace de l'État ont répondu à leurs besoins.

- Intégrer les responsabilités visant les sociétés d'État pour assurer l'examen des questions par portefeuille.
- Critère de rendement**
- Examen du concept et des processus liés aux plans d'activité en 1997-1998, y compris une évaluation de l'efficacité des mesures existantes de renforcement de la planification des activités.

1.4 Documentation améliorée de la gestion des dépenses à l'intention du Parlement

Le Parlement a besoin de renseignements axés sur les résultats, complets, compréhensibles et opportuns pour que les Canadiens puissent voir comment ils bénéficient de la planification et de la gestion efficaces des dépenses à l'échelle du gouvernement. Le Secrétariat a élaboré des recommandations pour améliorer la préparation du budget des dépenses et des Comptes publics. Ces recommandations rendront ces renseignements plus utiles aux parlementaires et renforceront la responsabilisation des ministères. Ces renseignements seront également plus utiles aux Canadiens.

Priorités

- Instaurer des rapports ministériels et amorcer la mise à jour des rapports en cours d'exercice sur le rendement pour tous les ministères à compter de l'automne de 1997 d'après les résultats d'évaluation de projets pilotes antérieurs sur la révision des documents de planification et de rendement et des rapports en cours d'exercice fournis au Parlement (si on obtient l'approbation du Parlement).
- Intégrer d'avantage les plans du printemps fournis au Parlement au cycle de planification des activités.
- Mettre en place une Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) pour orienter la gestion interne des ministères et des organismes, l'affectation des ressources par le Conseil du Trésor et le contrôle des plans et des dépenses par le Parlement.

Critères de rendement

- Rétroaction du Cabinet, des parlementaires et des ministères sur la pertinence du nouveau système d'information sur la planification et la gestion des dépenses en regard de leurs besoins.
- Progrès importants dans la mise en œuvre des rapports sur le rendement dans tous les ministères et les organismes.
- Mesure dans laquelle les décideurs utilisent les données sur le rendement pour planifier les ressources et gérer les dépenses.

rôle des analystes s'inspire de moins en moins d'un modèle financier traditionnel et repose de plus en plus sur de grandes orientations stratégiques.

Priorités

- Encourager les ministères et les ministres à choisir parmi les priorités, à respecter les niveaux de financement approuvés et à élaborer des stratégies de gestion des risques crédibles.
- Aider les ministères et les organismes à préciser et à élaborer des options conformes aux préoccupations et aux priorités ministérielles, comme celles visant les Autochtones en milieu urbain, les enfants, la sûreté du système de transfusion sanguine, le renouvellement du système de soins de santé et l'unité nationale.
- Aider les ministères à mettre en place des politiques et des programmes prioritaires en concevant et en exécutant des approches novatrices en vertu du SGD pour financer ces initiatives.

Critères de rendement

- Rétroaction des ministères et des ministres du Conseil du Trésor au sujet de la qualité de l'analyse des programmes et des conseils.
- Évaluation plus poussée des diverses composantes de la planification des activités.

1.3 Planification renforcée des activités

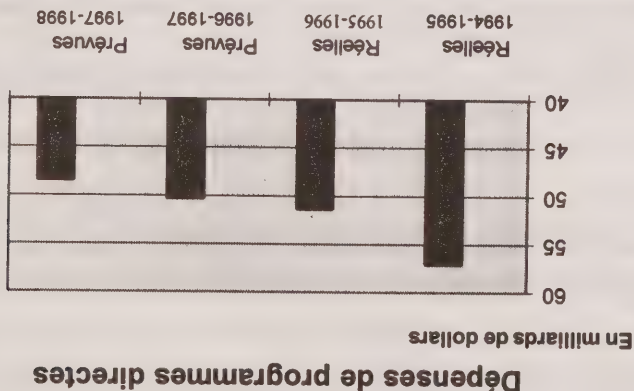
La planification des activités des ministères permet aux ministres du Conseil du Trésor d'examiner les orientations générales de chaque ministère et de réévaluer les politiques et les délégations de pouvoir émanant du Conseil du Trésor auxquelles tous les ministres et leurs ministères doivent se conformer.

Les ministres veulent utiliser la planification des activités pour adopter une approche mieux ciblée pour aborder toute une gamme de questions ministérielles et horizontales, y compris la diversification des modes de prestation des services (DMPS), les services de qualité, les normes de service et la structure de l'effectif.

Priorités

- Adopter une approche par portefeuille qui rejoint à la fois les questions propres à un ministère et celles qui touchent plus d'une organisation. On a demandé à huit grands ministères d'élaborer leurs plans stratégiques selon cette approche.
- Doter le SCT d'équipes d'analyse des plans d'activité formées de représentants de plusieurs directions pour fournir des évaluations intégrées et établir des rapports unifiés avec les ministères et les organismes.
- Insister sur l'analyse horizontale des tendances et des répercussions en ce qui a trait aux dépenses de programmes.

(1995-1996) a été le premier en plus de dix ans au cours duquel le gouvernement n'a pas été obligé de réduire les dépenses de l'exercice pour atteindre ses objectifs financiers. Il semble qu'aucun changement à court terme aux plans de dépenses ne sera nécessaire en 1996-1997. Par conséquent, le total des dépenses ministérielles et des dépenses connexes de l'ensemble du gouvernement, appelées «dépenses de programmes directes», devrait continuer de diminuer en 1997-1998, comme l'indique le graphique ci-dessous.



Priorités

- Continuer d'appliquer les principes du SGD à la planification des ressources et à la gestion des dépenses à l'échelle du gouvernement.
- Améliorer le lien entre les plans d'activité, les rapports sur le rendement et le processus de budgétisation de l'autome.
- Formuler des options pour donner suite aux grandes priorités stratégiques liées au SGD.

Critères de rendement

- Mesure dans laquelle le gouvernement rencontre ses objectifs annuels de dépenses.
- Degré de stabilité des cadres ministériels de planification des ressources.
- Rétroaction du président et des ministres du Conseil du Trésor au sujet des recommandations et des conseils fournis par le SCT.

1.2 Compréhension approfondie des priorités, des pressions et des questions ministérielles et interministérielles (analyse des programmes et prestation de conseils)

Pour planifier les ressources et gérer les dépenses de manière efficace, le SCT doit bien comprendre les priorités, les pressions et les questions ministérielles et interministérielles. L'analyse et les conseils du Secrétariat au sujet des propositions des ministères influent largement sur le processus décisionnel du Conseil du Trésor, plus particulièrement du fait que le

Depuis quelques années, un certain nombre d'initiatives et de changements apportés au mode de fonctionnement du Conseil du Trésor en ont fait un «conseil de gestion». Voici des exemples récents :

- les attributions spécifiques du président en ce qui touche l'exécution de l'Examen des programmes;
 - le rôle du Conseil du Trésor dans l'examen des plans d'activité des ministères aux fins du SGD, et son rôle dans le cadre de l'exécution du programme visant à repenser le rôle de l'État.
- Le Conseil du Trésor a demandé au SCT de préciser les répercussions concrètes de la transformation volontaire du rôle du Conseil du Trésor pour en faire un «conseil de gestion». Au nombre de ces répercussions, citons :

- les attributions mêmes du Conseil du Trésor;
- les obligations et les responsabilités des ministères envers le Conseil du Trésor;
- les questions, horizontales et autres, que le Conseil du Trésor pourrait aborder en sa qualité de «conseil de gestion»;
- les mécanismes que le SCT pourrait utiliser pour appuyer le Conseil du Trésor à cet égard;
- la gestion par portefeuille et le rôle que devrait jouer la planification des activités des ministères.

L'examen, par le Conseil du Trésor, des changements que l'on pourrait apporter à son rôle et à celui du SCT pourrait avoir de profondes répercussions sur tous les secteurs d'activité du Secrétariat. Ces changements et répercussions seront examinés dans des documents ultérieurs sur la planification et le rendement.

1.1 Affection des ressources selon les priorités du gouvernement

Le SGD repose sur le principe selon lequel les nouvelles initiatives ne peuvent plus être financées à même les réserves d'intervention. Par conséquent, les dépenses hautement prioritaires doivent être financées à l'aide de fonds destinés aux activités moins urgentes. Le SGD appuie la prise de décisions responsables sur le plan financier en insistant davantage sur les résultats, en exigeant que les nouvelles initiatives soient financées au moyen de réaffectations et en favorisant l'examen soutenu des programmes gouvernementaux. Le Secrétariat fournit des conseils sur les répercussions de ces nouvelles initiatives et propose des options de réaffectation. Grâce au SGD, les ministères peuvent compter sur un financement à long terme plus sûr. Les ministères et les organismes doivent élaborer des plans à long terme fermes pour effectuer le genre de transition qu'exige l'Examen des programmes. Grâce à une gestion efficace de son cadre de dépenses fondée sur une approche structurée et prospective à l'endroit de l'examen des programmes et sur la réaffectation des ressources en fonction de ses objectifs financiers, le gouvernement a accru la stabilité de la planification. Le Conseil du Trésor a approuvé les plans de dépenses de base des ministères et des organismes jusqu'en 1999-2000. Le dernier exercice

Secteur d'activité 1 – Planification des ressources et gestion des dépenses

Le SCT s'engage à assurer la planification et la gestion efficaces des dépenses à l'échelle du gouvernement.

Le gouvernement utilise le Système de gestion des dépenses (SGD) pour fixer ses priorités de dépenses. Le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor en recommandant l'affectation de quelque 50 milliards de dollars en dépenses de programmes directes dans trois domaines :

- les budgets de fonctionnement et des immobilisations des ministères et des organismes;
- les paiements aux sociétés d'État dépendantes;
- une vaste gamme de paiements de transfert à des organisations, à des particuliers et à des sociétés.

La législation en vigueur prévoit une autorisation permanente de dépenser couvrant les autres dépenses publiques, qui comprennent les principaux programmes de transfert comme l'assurance-emploi, les prestations aux personnes âgées, les paiements de péréquation aux provinces, le Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux, ainsi que les frais de la dette publique.

En 1997-1998, le secteur d'activité «Planification des ressources et gestion des dépenses» interviendra pour environ 17 p. 100 du total des dépenses prévues au titre du programme d'administration centrale de la fonction publique et pour 21,7 p. 100 du total des dépenses consacrées à l'effectif des ministères. La ventilation des dépenses prévues figure ci-dessous.

Dépenses prévues pour le secteur d'activité «Planification des ressources et gestion de dépenses»

Exercice	ETP	Salaires et avantages sociaux des employés	Biens et services	Dépenses brutes prévues
(en millions de dollars)				
1996-1997	182	13,5	3,8	17,3
1997-1998	174	13,1	3,7	16,8
1998-1999	168	12,7	3,6	16,3
1999-2000	168	12,7	3,6	16,3

1. Le montant consacré à chaque secteur d'activité est majoré de montants spécifiques pour couvrir les dépenses engagées pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'activités partagées qui sont recouvrées par la suite. Ces recettes servent à renouveler les coûts assumés par le SCT pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'initiatives communes, dont le Système intégré de gestion des finances et du matériel, la Stratégie d'information financière (SIF), le cadre amélioré de gestion et d'autres systèmes communs.

Plans de ressources

Figure 1 – Plans de ressources (en millions de dollars)

Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
prévues	prévues	prévues	prévues
79,9	98,6	79,9	74,6
Moins les recettes à valoir sur les crédits ¹			
1,3	20,0	5,9	2,0
Dépenses nettes prévues	78,6	74,0	72,6
Moins les recettes versées au Trésor ²	7,7	7,8	7,8
Plus le coût des services fournis par d'autres ministères ³	12,5	12,1	12,0
83,4	82,9	78,2	76,8
Coût net pour le ministère			

1. Ces recettes servent à recouvrer les coûts assumés par le SCT pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'initiatives communes, dont le Système intégré de gestion des finances et du matériel, la Stratégie d'information financière (SIF), le cadre amélioré de gestion et d'autres systèmes communs.
2. Recettes tirées des droits de stationnement.
3. Comprend les services suivants fournis à titre gracieux : locaux et administration de l'émission des chèques (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada), indemnisation des victimes d'accidents du travail (Développement des ressources humaines Canada), cotisations aux primes d'assurance des employés (SCT) et services juridiques (Justice Canada).

Figure 2 – Dépenses brutes prévues par secteur d'activité au cours de la période de planification (en millions de dollars)

Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
prévues ¹	prévues	prévues	prévues
17,3	16,8	16,3	16,3
Planification des ressources et gestion des dépenses			
20,9	25,5	23,8	22,3
Gestion des ressources humaines			
9,0	7,8	7,4	7,4
Fonction de contrôleur			
11,6	28,1	12,8	9,0
Gestion de l'information et technologies de l'information			
1,0			
Travaux d'infrastructure Canada			
20,1	20,4	19,6	19,6
Autres dépenses de programmes			
Administration centrale du SCT ²			
79,9	98,6	79,9	74,6
Dépenses brutes prévues ³			

1. D'après la mise à jour en cours d'exercice.
2. Voir l'annexe 3.
3. Le montant consacré à chaque secteur d'activité est majoré de montants spécifiques pour couvrir les dépenses engagées pour le compte d'autres ministères dans le cadre d'activités partagées qui sont recouvrées par la suite.

à offrir aux Canadiens :	Un leadership dans l'utilisation des technologies de l'information (TI) pour appuyer le renouvellement du programme de l'État	<p>4.1 Orientation stratégique dans le domaine de la GI/TI</p> <p>4.2 Adoption d'une démarche fédérale en matière d'investissement dans les TI</p> <p>4.3 Facilitation des initiatives de renouvellement fondées sur l'information</p> <p>4.4 Proposition de solutions face aux problèmes relatifs à la GI/TI</p> <p>4.5 Établissement de partenariats avec des ministères fédéraux et le secteur privé pour la mise en œuvre de meilleures façons d'offrir des services de GI/TI au gouvernement</p> <p>4.6 Prestation de renseignements sur les ressources humaines à l'échelle fédérale aux secteurs stratégiques du SCT et à d'autres organismes centraux</p>	<p>27</p> <p>28</p> <p>29</p> <p>30</p> <p>30</p> <p>31</p>		Page
Un appui au président dans son rôle de ministre responsable du programme Travaux d'infrastructure Canada (TIC)	5.1 Amélioration de l'infrastructure du Canada et création d'emplois	34			

à offrir aux Canadiens :		Grâce aux priorités suivantes :		Page
Une fonction publique composée de professionnels, représentative et productive pour assurer l'exécution des programmes et la prestation des services	1.5	Élimination des obstacles au fonctionnement efficace de l'État	11	
	1.6	Mise en œuvre des décisions résultant de l'Examen des programmes	12	
	1.7	Communication efficace des priorités du gouvernement aux ministères et aux organismes	12	
	2.1	Mise en œuvre des besoins de gestion des ressources humaines qui appuient l'Examen des programmes et la diversification des modes de prestation des services (DMPS)	15	
Une fonction publique	2.2	Gestion simplifiée et modernisée de la gestion des ressources humaines	16	
	2.3	Instauration d'un climat propice à de saines relations de travail	17	
	2.4	Prestation de conseils, d'orientations stratégiques et de mécanismes aux ministères pour leur permettre de gérer les ressources humaines de façon efficiente et efficace	17	
	2.5	Renouvellement et rajeunissement de la haute direction de la fonction publique	17	
	2.6	Fonction publique représentative	18	
	2.7	Exécution du Programme des langues officielles	19	
	3.1	Établissement d'un régime de responsabilisation et de rapports sur le rendement axé sur les résultats	22	
Une fonction de contrôleur modernisée pour gérer les ressources de l'État	3.2	Exécution des examens ministériels appuyant efficacement les initiatives d'amélioration du gouvernement	22	
	3.3	Utilisation plus judicieuse de l'information financière	23	
	3.4	Intégration des concepts des services de qualité aux activités ministérielles	24	
	3.5	Accroissement de l'efficacité de la prestation des services par l'amélioration des politiques et des mécanismes	25	

- transformer la fonction publique;

- moderniser le cadre stratégique et législatif.

Le Secrétariat a recensé cinq secteurs d'activité qui l'aideront à concrétiser sa vision et à respecter ses priorités générales. Il s'engage à :

- assurer la planification et la gestion efficaces des dépenses à l'échelle du gouvernement;
- se doter d'une fonction publique composée de professionnels, représentative et productive;
- moderniser la fonction de contrôle aux fins de la gestion des ressources de l'État;
- faire preuve de leadership en ce qui touche l'utilisation des technologies de l'information (TI) à l'échelle du gouvernement;
- aider le président à s'acquitter de son rôle de ministre responsable de l'Infrastructure.

Ces cinq secteurs d'activité reflètent deux priorités qui importent aux Canadiens. Premièrement, le SCT aide à faire en sorte que les Canadiens — en qualité de citoyens, de clients et de contribuables — tirent le plus de valeur possible des programmes et des services qu'ils reçoivent. Deuxièmement, le SCT aide à repenser le rôle de l'État en modernisant les programmes et les services fédéraux pour répondre aux besoins des Canadiens, aujourd'hui et demain.

Le tableau suivant résume les engagements clés en regard de chacun des cinq secteurs d'activité du SCT. Les autres sections du présent document renferment des précisions, y compris les mesures proposées pour évaluer notre rendement futur dans ce domaine, et donnent une ventilation des plans et des priorités par secteur d'activité. L'annexe 4 renferme des renseignements financiers supplémentaires. Le texte lui-même et l'annexe 5 donnent les principales personnes-ressources de chacun des secteurs d'activité.

Sommaire des plans et des priorités stratégiques

Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'engage		
à offrir aux Canadiens :	Grâce aux priorités suivantes :	
Une planification et une gestion efficaces des dépenses	1.1 Affectation des ressources selon les priorités du gouvernement	7
	1.2 Compréhension approfondie des priorités, des pressions et des questions ministérielles et interministérielles (analyse des programmes et prestation de conseils)	8
	1.3 Planification renforcée des activités	9
	1.4 Documentation améliorée de la gestion des dépenses à l'intention du Parlement	10
	Page	

Plans et priorités

Le Conseil du Trésor est un comité du Conseil privé de la Reine pour le Canada. Il se compose du président du Conseil du Trésor, du ministre des Finances et de quatre autres ministres nommés par le gouverneur en conseil.

Le Secrétaire du Conseil du Trésor («SCT» ou «Secrétariat») est le pendant administratif du Conseil du Trésor. Il est dirigé par un secrétaire et contrôleur général qui relève du président du Conseil du Trésor (annexe 1).

Le Secréariat a pour mandat à la fois d'appuyer le Conseil du Trésor dans son rôle de comité de ministres et de s'acquitter des responsabilités que la loi confère à un organisme central du gouvernement. Il remplit cette tâche par la mise sur pied de programmes lui permettant d'assumer les responsabilités du Conseil du Trésor imposées par la loi. Ces responsabilités découlent des vastes pouvoirs attribués en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques et de sept autres lois : la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la Loi sur les langues officielles, la Loi sur l'équité en matière d'emploi, la Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur la protection des renseignements personnels, la Loi sur les immeubles fédéraux et la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.

Le Secréariat est responsable de trois programmes distincts : le programme d'administration centrale de la fonction publique, dont traite la principale partie du présent document; les éventualités du gouvernement et les programmes financés par l'administration centrale (annexe 2); et le programme des contributions de l'employeur aux régimes d'assurance (annexe 3).

Contexte

Nous évoluons vers un milieu en vertu duquel les ministères sont responsables au premier chef de la gestion de la fonction publique, où le Secréariat du Conseil du Trésor (SCT) mettra l'accent sur la facilitation plutôt que sur les contrôles centralisés. Le Secréariat fera preuve de leadership stratégique dans la gestion et la réforme de la fonction publique.

La vision du Secréariat reflète ce contexte : «Notre vision est celle d'un Secréariat, dont l'optique est axée sur les stratégies et sur les politiques, qui met l'accent sur le leadership et sur la facilitation plutôt que sur les contrôles, et qui a pour mission d'aider les ministères à obtenir les résultats escomptés. Nous allons chercher le plus possible à intégrer les services et unités de travail des diverses directions de l'organisation de manière à offrir un guichet unique à notre clientèle.»

Dans son Document de perspectives pour 1995-1996, le SCT a fixé les priorités générales suivantes :

- soutenir l'Examen des programmes du Secréariat;
- améliorer le Système de gestion des dépenses (SGD) et le processus de planification des activités;

Message du Président

Le gouvernement du Canada a entrepris il y a trois ans la plus grande transformation jamais vue de l'État et des services qu'il rend aux contribuables. L'initiative de *Repenser le rôle de l'État* a eu des effets sur nos budgets, l'emploi dans la fonction publique, les programmes dispensés et leur livraison. Ultérieurement, ces décisions ont aidé le ministre des Finances à réduire le déficit de plus de la moitié en très peu de temps. Mais notre initiative ne s'arrête pas là. Le Secrétaire du Conseil du Trésor prend à nouveau aujourd'hui les devants et innove en présentant pour la première fois *Le rapport sur la Planification et les Priorités 1997-98 — 1999-2000*, à titre de projet pilote, en remplacement de la traditionnelle Partie III des prévisions budgétaires.

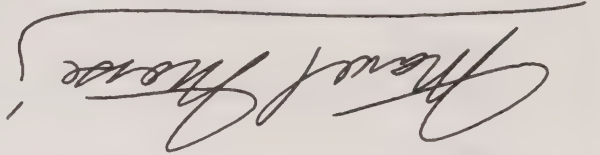
Ce rapport se veut un juste équilibre entre l'information que nous sommes tenus de déposer au Parlement et la nouvelle philosophie de gestion des dépenses publiques, en tenant compte du changement dans les responsabilités des gouvernements dans une société en constante évolution. Le présent rapport reflète aussi les leçons que nous avons tirées de la présentation améliorée des rapports pilotes sur le rendement que j'ai déposés au Parlement l'année dernière. Il constitue le fruit d'un long processus, d'une nouvelle vision et d'une nouvelle image. Il reflète la modernisation de notre système de gestion financière, une plus grande qualité de l'information présentée au Parlement et aux contribuables, et la diversification des nouveaux modes de prestation des services gouvernementaux.

Tout cela affecte aussi les activités du Secrétaire du Conseil du Trésor. Dans l'avenir, le Secrétaire jouera de plus en plus un rôle de facilitateur et de chef de file dans la poursuite et la réalisation des priorités du gouvernement.

Dans le cadre de mes responsabilités ministérielles, ma contribution personnelle au changement consistera à m'assurer de la réalisation des politiques, des programmes et des priorités du Secrétaire du Conseil du Trésor d'ici l'an 2000 dans le respect des valeurs fondamentales de la Fonction publique, que l'on fasse référence au bilinguisme, à l'équité en matière d'emploi et à la saine gestion des fonds publics.

Que l'on parle de négociation collective, de la réforme des pensions, de l'impact du changement sur les ressources humaines et la livraison des programmes, j'affirme que mon implication sera constante et attentive dans notre nouvelle approche de l'administration publique. Je vous souhaite une bonne lecture et j'accueillerai avec plaisir toute critique permettant d'améliorer davantage ce rapport important pour tous les Canadiens et Canadiennes.

Le Président du Conseil du Trésor,



Marcel Massé

Courrier électronique : marcelm@tbs-sct.gc.ca.

3.3	Utilisation plus judicieuse de l'information financière	23
3.4	Intégration des concepts des services de qualité aux activités ministérielles	24
3.5	Accroissement de l'efficacité de la prestation des services par l'amélioration des politiques et des mécanismes	25
4.1	Orientation stratégique dans le domaine de la GI/TI	27
4.2	Adoption d'une démarche fédérale en matière d'investissement dans les TI	28
4.3	Facilitation des initiatives de renouveau fondées sur l'information	29
4.4	Proposition de solutions face aux problèmes relatifs à la GI/TI	30
4.5	Établissement de partenariats avec des ministères fédéraux et le secteur privé pour la mise en œuvre de meilleures façons d'offrir des services de GI/TI au sein du gouvernement	30
4.6	Prestation de renseignements sur les ressources humaines à l'échelle fédérale aux secteurs stratégiques du SCT et à d'autres organismes centraux	31
	<i>Secteur d'activité 5 – Travaux d'infrastructure Canada</i>	33
5.1	Amélioration de l'infrastructure du Canada et création d'emplois	34
	ANNEXE 1 – STRUCTURE DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA	35
	ANNEXE 2 – ÉVENTUALITÉS DU GOUVERNEMENT ET PROGRAMMES FINANÇES PAR L'ADMINISTRATION CENTRALE	41
	<i>Éventualités du gouvernement</i>	41
	<i>Programmes financés par l'administration centrale</i>	43
	ANNEXE 3 – PROGRAMME DE CONTRIBUTIONS DE L'EMPLOYEUR AUX RÉGIMES D'ASSURANCE	44
	ANNEXE 4 – RENSEIGNEMENTS FINANCIERS SUPPLÉMENTAIRES	47
	ANNEXE 5 – LISTE DES PERSONNES-RESSOURCES	50

* Le présent document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : <http://www.ibs-sct.gc.ca>

TABLE DES MATIÈRES

iii	MESSAGE DU PRÉSIDENT
1	PLANS ET PRIORITÉS
1	Contexte
2	Sommaire des plans et des priorités stratégiques
5	Plans de ressources
6	Secteur d'activité 1 – Planification des ressources et gestion des dépenses
7	1.1 Affectation des ressources selon les priorités du gouvernement
8	1.2 Compréhension approfondie des priorités, des pressions et des questions ministérielles et interministérielles (analyse des programmes et prestation de conseils)
9	1.3 Planification renforcée des activités
10	1.4 Documentation améliorée de la gestion des dépenses à l'intention du Parlement
11	1.5 Élimination des obstacles au fonctionnement efficace de l'État
12	1.6 Mise en œuvre des décisions résultant de l'Examen des programmes
12	1.7 Communication efficace des priorités du gouvernement aux ministères et aux organismes
14	Secteur d'activité 2 – Gestion des ressources humaines
15	2.1 Mise en œuvre des besoins de gestion des ressources humaines qui appuient l'Examen des programmes et la diversification des modes de prestation des services (DMPS)
16	2.2 Gestion simplifiée et modernisée de la gestion des ressources humaines
17	2.3 Instauration d'un climat propice à de saines relations de travail
17	2.4 Prestation de conseils, d'orientations stratégiques et de mécanismes aux ministères pour leur permettre de gérer les ressources humaines de façon efficiente et efficace
17	2.5 Renouvellement et rajeunissement de la haute direction de la fonction publique
18	2.6 Fonction publique représentative
19	2.7 Exécution du Programme des langues officielles
21	Secteur d'activité 3 – Fonction de contrôleur
22	3.1 Établissement d'un régime de responsabilisation et de rapports sur le rendement axé sur les résultats
22	3.2 Exécution des examens ministériels appuyant efficacement les initiatives d'amélioration du gouvernement

Avant-propos

Le Projet d'amélioration des rapports au Parlement (PARP) a été établi au Secréariat du Conseil du Trésor pour améliorer la qualité des informations sur la gestion des dépenses transmises au Parlement et pour en moderniser le processus de préparation. Ce projet s'inscrit dans l'initiative de plus grande envergure, «Reprendre le rôle de l'État», qui vise à axer sur les résultats l'information fournie au Parlement et à la rendre plus transparente.

Durant la période d'août 1995 à décembre 1996, des consultations poussées ont été menées auprès des parlementaires et des principaux intervenants dans ce dossier, pour examiner les moyens d'améliorer l'information présentée au Parlement. Il est clairement ressorti de ces consultations qu'il fallait améliorer la qualité de l'information sur la performance et que l'information sur la planification devait être axée sur les résultats, plus stratégique, communiquée clairement et orientée sur le long terme.

Le PARP comporte trois phases. En mars 1996, six ministères ont présenté une version révisée de la Partie III du Budget des dépenses principal. Ces documents répondaient aux nouvelles exigences relatives visant à axer davantage l'information sur la planification et la performance. En juin 1996, la Chambre des communes a approuvé l'expansion du projet pilote et la présentation, à titre expérimental, de documents distincts sur la planification et la performance. En octobre 1996, pour la deuxième phase du PARP, seize ministères ont présenté des rapports de performance. Ces rapports ont été évalués et on a conclu que les informations qu'ils contenaient étaient pertinentes et opportunes. On a constaté également que la présentation continue de rapports sur la performance faisait l'objet d'un large consensus.

La présentation de Rapports sur les plans et priorités, par les seize ministères susmentionnés, constitue la troisième phase du PARP. Ces rapports, ainsi que la séparation de l'information sur la planification et la performance, seront évalués, et, si le Parlement en convient, tous les ministères et organismes présenteront au printemps un rapport sur leurs plans et priorités et, à l'automne, un rapport de performance, ce qui permettra de présenter le premier ensemble complet de rapports de performance distincts au début de l'automne de 1997.

Vous pouvez consulter les documents susmentionnés dans le site Internet du Secréariat du Conseil du Trésor, à l'adresse suivante : <http://www.tbs.sct.gc.ca/tb/key.html>

Veuillez communiquer tout commentaire ou toute question sur cette note, ou sur le Projet d'amélioration des rapports au Parlement, par le biais du site Internet du SCT, ou à l'adresse suivante :

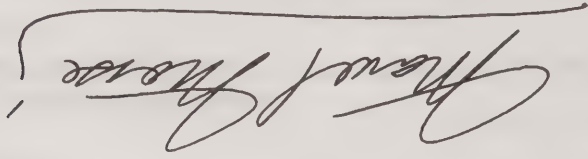
Secteur de la gestion des dépenses
Secréariat du Conseil du Trésor
Ottawa (Ontario)
K1A 0R5
Téléphone : (613) 957-2612

Conseil du Trésor
du Canada, Secrétariat

Budget des dépenses
1997-1998

Un rapport sur les plans et les priorités
Document pilote

Approuvé



Le Président du Conseil du Trésor

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnement et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres librairies

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-70
ISBN 0-660-60113-3



Un rapport sur les plans et les priorités
Document pilote



Budget des dépenses
1997-1998



Conseil du Trésor
du Canada, Secrétariat



CA1
FN
-E 77

Government of Canada
Produit en France

A1
N
E 77



Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs



Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

ISBN 0-660-60135-4



9 780660 601359

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Nº de catalogue BT31-2/1998-III-100
ISBN 0-660-60135-4



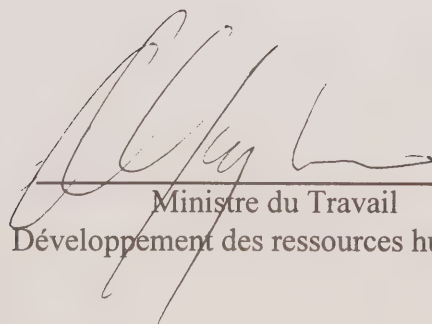
Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

Accordé



Ministre du Travail
Développement des ressources humaines

Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce dernier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieurs niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-1998 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignements sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre sections :

- *Sommaire du Ministre*
- *Plan ministériel*
- *Rendement du ministère*
- *Renseignements supplémentaires*

À noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein.

Table des matières

I	Sommaire du ministre	
	Évaluation du rendement et des priorités relatives à la planification stratégique	1
	Questions devant être abordées lors des consultations budgétaires	1
II	Plan ministériel	
A.	Sommaire des plans et priorités du ministère	2
B.	Vue d'ensemble du ministère	
	Législation	3
	Rôles et responsabilités	3
	Organisation et composition du programme	4
	Objectifs et priorités	4
	Plans de ressources et tableaux financiers	5
C.	Détails par secteur d'activité	
	Objectifs du secteur d'activité	7
	Environnement opérationnel et initiatives clés	7
	Questions liées à la gestion du changement	8
	Résultats escomptés du secteur d'activité	9
	Plans financiers comparatifs par secteur d'activité	11
III	Rendement du ministère	
A.	Sommaire du rendement du ministère	12
B.	Vue d'ensemble du ministère	
	Responsabilités et objectifs clés	12
	Élaboration des mesures de rendement	13
C.	Détails par secteur d'activité	
	Résultats escomptés pour 1995-1996	16
	Rendement réel en 1995-1996	16
	Questions sectorielles et questions liées à la gestion du changement	17
	Rendement financier comparatif par secteur d'activité	17
	Incidence sur les plans futurs	18
IV	Renseignements supplémentaires	19

Section I : Sommaire du ministre

Évaluation du rendement et des priorités relatives à la planification stratégique

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs est devenu pleinement opérationnel suite à l'adoption des dispositions de fond de la *Loi sur le statut de l'artiste* le 9 mai 1995. La mission du Tribunal est de contribuer au mieux-être de la communauté culturelle canadienne en favorisant de bonnes relations professionnelles entre les artistes, en tant qu'entrepreneurs indépendants, et les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale.

L'objectif principal du Tribunal en 1995-1996 était de s'assurer que les artistes dans son champ de compétence puissent pleinement profiter de la *Loi sur le statut de l'artiste*. Le Tribunal prévoyait recevoir dans sa première année d'activité au moins vingt demandes d'accréditation de la part d'associations d'artistes qui souhaitaient être légalement reconnues à titre d'agents négociateurs de secteurs artistiques déterminés. Au cours de l'exercice financier, le Tribunal a reçu vingt et une demandes d'accréditation, rendu sept décisions partielles et accordé deux accréditations.

Dans le but d'accomplir sa mission, le Tribunal s'est fixé quatre objectifs pour la période de planification (1996-1997 à 1999-2000) :

- traiter les demandes dont il est saisi et statuer sur celles-ci promptement, professionnellement et économiquement;
- informer les artistes et les producteurs et les aider à régler leurs différends et à profiter des avantages de la *Loi sur le statut de l'artiste*;
- donner une plus grande visibilité aux objectifs, aux procédures et aux décisions du Tribunal;
- gérer ses ressources en fonction des principes d'efficacité, d'«efficience» et de responsabilité.

Questions devant être abordées lors des consultations budgétaires

La question la plus importante à laquelle le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs devra faire face sera celle de maintenir son niveau de service au public alors que la demande pour ses services augmentera. Actuellement, le Tribunal est composé de quatre membres à temps partiel. Jusqu'à présent, toutes les demandes d'accréditation aboutissant à une ordonnance d'accréditation ont nécessité la tenue d'une audience publique. Au fur et à mesure que la charge de travail augmente, le temps que devra y consacrer chaque membre augmentera proportionnellement. Des ressources additionnelles, tant au niveau des membres qu'au niveau du personnel, seront peut-être nécessaires à l'avenir afin que ne s'accumulent un nombre inacceptable d'arriérés.

Section II : Plan ministériel

A. Sommaire des plans et priorités du ministère

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs a pour mission de contribuer au mieux-être de la communauté culturelle canadienne en favorisant de bonnes relations professionnelles entre les artistes, en tant qu'entrepreneurs indépendants, et les producteurs relevant de la compétence fédérale.

Le Tribunal est légalement tenu de définir les secteurs d'activités culturelles relevant de la compétence fédérale qui sont appropriés aux fins de la négociation, d'accréditer des associations d'artistes pour représenter les entrepreneurs indépendants travaillant dans ces secteurs, de statuer sur les plaintes de pratiques déloyales déposées par les artistes, les associations d'artistes et les producteurs, et de prescrire les redressements qu'il juge indiqués à l'égard de toute violation à la *Loi sur le statut de l'artiste*. Dans la mise en oeuvre du programme lui permettant de s'acquitter du mandat prévu par la *Loi*, le Tribunal est demeuré conscient des contraintes auxquelles fait face la clientèle qu'il dessert. Par conséquent, le Tribunal a minutieusement développé des procédures et des pratiques administratives économiques et compatibles avec sa mission.

Le Tribunal étant encore à un stade embryonnaire, il est essentiel qu'il établisse sa crédibilité auprès de la communauté culturelle. Il doit se faire connaître, être réceptif et attentif. À cette fin, le Tribunal s'affaire aux questions touchant la sensibilisation du public et le traitement de ses dossiers.

Les priorités du Tribunal demeurent les mêmes : fournir des services efficaces et «efficients» aux artistes, associations d'artistes et producteurs en conformité avec la *Loi*. Tout au long de la période de planification, le Tribunal continuera de traiter les demandes d'accréditation déposées par les associations d'artistes et à se préparer à recevoir les plaintes de pratiques déloyales, le cas échéant.

B. Vue d'ensemble du ministère

Législation

À la suite de la signature par le Canada de la recommandation de l'UNESCO sur le statut de l'artiste en 1980, le gouvernement et le secteur privé ont mené un certain nombre d'études en vue de déterminer les mesures à prendre pour améliorer le statut socio-économique des artistes professionnels au Canada. Des associations représentant plusieurs disciplines artistiques ont présenté des observations aux gouvernements fédéral et provinciaux et deux groupes de travail, la Commission Applebaum-Hébert et la Commission Siren-Gélinas, ont examiné l'état économique précaire des artistes canadiens. En 1988, le Québec a promulgué la loi qui a donné naissance à la Commission de reconnaissance des associations d'artistes et qui a établi un régime accordant un statut juridique aux associations d'artistes. En 1989, un rapport unanime du Comité permanent de la Chambre des communes sur les communications et la culture a recommandé l'adoption d'une loi fédérale reconnaissant le statut de l'artiste. Ces événements menèrent au développement et à la promulgation de la *Loi sur le statut de l'artiste* par le Parlement. La *Loi* a reçu la sanction royale en juin 1992 et les dispositions de fond sont entrées en vigueur en mai 1995.

La *Loi* reconnaît l'importance de la contribution des artistes à l'enrichissement culturel, social, économique et politique du Canada. Elle garantit aux artistes la liberté d'association et reconnaît l'importance de compenser les artistes pour l'utilisation de leurs oeuvres. La partie II de la *Loi* établit un cadre réglementaire qui régit les relations professionnelles entre les artistes et les producteurs dans les secteurs de l'industrie culturelle canadienne qui relèvent de la compétence fédérale.

La *Loi* définit les artistes comme des entrepreneurs indépendants qui sont auteurs au sens de la *Loi sur le droit d'auteur*, des réalisateurs, des interprètes ou d'autres professionnels qui participent à la création d'une production. La *Loi* garantit aux artistes le droit de former des associations dont le but est de les représenter dans leurs relations avec les producteurs de compétence fédérale tels les entreprises de radiodiffusion assujetties à la compétence du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), les ministères fédéraux et la plupart des institutions gouvernementales fédérales. En suivant les procédures prévues par la *Loi*, les associations d'artistes peuvent être reconnues légalement et acquérir le droit de négocier avec des producteurs afin de conclure des accords-cadres. Un accord-cadre précise les conditions minimales qu'un producteur doit respecter lorsqu'il retient les services ou commande une oeuvre d'un artiste professionnel indépendant dans un secteur donné.

Rôles et responsabilités

Le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs est l'organisme quasi judiciaire indépendant établi pour administrer et interpréter les dispositions de la *Loi sur le statut de l'artiste* qui régissent les relations professionnelles.

Les principales responsabilités du Tribunal consistent à :

- définir les secteurs d'activités culturelles relevant de la compétence fédérale qui sont appropriés aux fins de la négociation;
- accréditer les associations d'artistes pour représenter ces secteurs;
- statuer sur les plaintes de pratiques déloyales déposées par des artistes, des associations d'artistes et des producteurs et prescrire les redressements qu'il juge indiqués.

Le Tribunal est tenu de rendre compte au Parlement du Canada par l'entremise du ministre du Travail. Parallèlement, certaines dispositions importantes de la *Loi* prévoient un rôle pour le ministre du Patrimoine canadien dont la clientèle sectorielle inclut les utilisateurs du Tribunal.

Organisation et composition du programme

La *Loi sur le statut de l'artiste* prévoit la structure de base du Tribunal. Celui-ci se compose d'un président, d'un vice-président et de deux à quatre membres à temps plein ou à temps partiel. Le président est le premier dirigeant du Tribunal et à ce titre est chargé de gérer le personnel et de surveiller les travaux du Tribunal. Le Tribunal peut embaucher les employés nécessaires à l'exercice de ses activités.

Le Tribunal n'a comblé que les postes essentiels au déroulement et à la gestion de ses fonctions quasi judiciaires. Pour s'acquitter des diverses fonctions de soutien administratif telles l'informatique, les ressources humaines et les services financiers, le Tribunal a eu recours aux services de ministères existants. Ayant la qualité, l'accessibilité et l'économie comme critères, le Tribunal a établi des partenariats avec les ministères de l'Industrie, du Patrimoine canadien et des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada pour la fourniture de chacun de ces services respectivement. De plus, le Tribunal fait usage d'installations existantes telles les bibliothèques et les salles d'audience administrées par le Conseil canadien des relations de travail, la Commission des relations de travail dans la fonction publique et la Cour fédérale du Canada.

Objectifs et priorités

Le Tribunal s'est fixé les objectifs suivants pour la période de planification :

- traiter les demandes dont il est saisi et statuer sur celles-ci promptement, professionnellement et économiquement;
- informer les artistes et les producteurs et les aider à régler leurs différends et à profiter des avantages de la *Loi sur le statut de l'artiste*;
- donner une plus grande visibilité aux objectifs, aux procédures et aux décisions du Tribunal;
- gérer ses ressources en fonction des principes d'efficacité, d'«efficience» et de responsabilité.

Plans de ressources et tableaux financiers

Autorisation de dépenser

A. Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits	(en milliers de dollars)	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-1997
	Tribunal canadien des relations professionnelles artistes- producteurs		
35	Dépenses du Programme	1 580	1 580
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	146	125
	Total de l'organisme	1 726	1 705

Crédits	Libellé et sommes demandées	
Crédits	(dollars)	Budget principal 1997-1998
	Tribunal canadien des relations professionnelles artistes- producteurs	
35	Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs - Dépenses du Programme	1 580 000

Aperçu - Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

(en milliers de dollars)	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Budget des dépenses (brut)	1 705	1 726	1 665	1 665
Recettes à valoir sur le crédit				
Total du Budget des dépenses principal	1 705	1 726	1 665	1 665
Recettes portées au Trésor				
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères	296	376	373	373
Coût net du Tribunal	2 001	2 102	2 038	2 038

Coût net du Tribunal par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses principal 1997-1998						
Activités ou secteur d'activité	Dépenses de fonction- nement	Dép. en capital	Subventions et contributions	Total Brut	Paiements législatifs	Dépenses totales brute	Moins : recettes à valoir sur le crédit	Total du Budget principal
Processus Décisionnel	1 580				146	1 726		1 726
Autres recettes et dépenses								
Recettes portées au Trésor								
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères								376
Coût net du Tribunal								2 102

C. Détails par secteur d'activité

Objectifs du secteur d'activité

Le Tribunal n'a qu'un seul secteur d'activité, soit le processus décisionnel et le greffe. Ce secteur d'activité, qui provient de la *Loi*, consiste à entendre et à statuer sur les demandes d'accréditation et les plaintes déposées auprès du Tribunal conformément à la *Loi sur le statut de l'artiste*. La clientèle directement desservie par le Tribunal est également établie par la *Loi*. Elle inclut les artistes qui sont entrepreneurs indépendants, les associations d'artistes et les producteurs qui relèvent de la compétence fédérale. Vu dans son ensemble, la concrétisation des objectifs du Tribunal contribue à la réalisation des objectifs de la *Loi* et du Parlement : l'enrichissement culturel, social, économique et politique du Canada.

Puisque le processus décisionnel est le seul secteur d'activité du Tribunal, les objectifs décrits sont, dans l'ensemble, les mêmes que ceux du Tribunal.

Environnement opérationnel et initiatives clés

En établissant le Tribunal, on a voulu répondre aux nouveaux besoins du marché du travail en apportant l'appui nécessaire au nombre croissant de travailleurs autonomes dans le domaine culturel au Canada. Selon le recensement de 1991, il y avait 400 535 canadiens oeuvrant dans le secteur culturel dont 20,3 % étaient travailleurs autonomes. Le *Projet sur la population active secteur culturel* rapporte que le revenu moyen d'un artiste provenant de ses activités artistiques était de 20 300 \$ en 1993. Lorsque le revenu provenant de sources non-culturelles est ajouté, le revenu moyen des artistes n'augmente qu'à 25 400 \$. Bien que les dépenses effectuées par les canadiens sur les produits culturels soient à la hausse, il est clair que le statut économique des artistes canadiens demeure précaire.

Le Tribunal poursuit ses efforts de recherche et s'emploie à mesurer l'effet de la *Loi sur le statut de l'artiste* sur le statut économique de sa clientèle. Afin d'assurer la pertinence des décisions du Tribunal, des systèmes ont été mis en place pour suivre les accréditations accordées, y compris le contrôle du progrès et des résultats des négociations collectives. Des discussions ont eu lieu avec le ministère du Développement des ressources humaines afin que celui-ci s'engage à surveiller, analyser et rendre disponible l'information relative aux conditions incluses dans les accords-cadres négociés suite à l'accréditation.

La *Loi sur le statut de l'artiste* crée un nouveau régime de relations professionnelles comprenant des droits et des responsabilités que les artistes, les associations d'artistes et les producteurs qui lui sont assujettis connaissent et comprennent peu.

Le Tribunal a rédigé, publié et distribué un guide de ses procédures, écrit dans un langage clair au profit de ses clients. Ces procédures font actuellement l'objet d'un réexamen visant à déterminer si elles sont suffisantes et opportunes; elles seront révisées si nécessaire.

Un certain nombre de mesures ont été prises pour s'assurer que les artistes, les associations d'artistes et les producteurs soient informés de leurs droits, responsabilités et obligations en application de la *Loi sur le statut de l'artiste*. Le personnel a fait des exposés à des groupes d'artistes et de producteurs et des bulletins d'information sont diffusés régulièrement. Une ligne téléphonique 1-800 a été installée pour faciliter l'accès au Tribunal. Les avis publics relatifs aux demandes d'accréditation sont publiés dans les médias écrits et annoncés sur le site Internet du Tribunal. Sur le site Internet, on retrouve également le texte complet de la *Loi sur le statut de l'artiste*, les procédures et les décisions du Tribunal ainsi que toutes les ordonnances d'accréditation.

Afin d'aider les parties dans leurs négociations, le Tribunal a conclu une entente avec le ministère du Développement des ressources humaines Canada prévoyant que le ministère offrira son programme sur les techniques de négociation aux parties qui négocient présentement en vertu de la *Loi sur le statut de l'artiste*.

Tel que prévu par la *Loi*, le Tribunal se compose d'un président, d'un vice-président et de deux à quatre membres à temps plein ou à temps partiel. La tenue d'une audience requiert un quorum de trois membres. Actuellement, l'effectif comprend trois membres à temps partiel et un président par intérim également à temps partiel. En tant que membres nommés à temps partiel, ces individus ont des obligations et des engagements à respecter ailleurs et cela a une incidence sur leur disponibilité à siéger sur les affaires intéressant le Tribunal. En raison du nombre restreint de jours disponibles pour la tenue d'audience, la gestion du temps et l'établissement du rôle d'audience sont des questions critiques.

Afin de réduire le nombre d'affaires qui nécessitent une audience et de se concentrer sur les questions qui doivent obligatoirement être entendues par le Tribunal, le personnel est davantage chargé des enquêtes et de la médiation en ce qui concerne les demandes d'accréditation et les plaintes.

Questions liées à la gestion du changement

Le Tribunal oeuvre dans un environnement qui évolue continuellement et il doit faire face à des questions qui sont à la fois complexes et le mettent au défi. À la lumière des onze premiers mois de fonctionnement, le Tribunal a cerné diverses situations qu'il doit tenter de résoudre afin d'être en mesure de réaliser ses objectifs :

- **Le nombre de demandes d'accréditation concurrentielles déposées auprès du Tribunal**

Avant l'adoption de la *Loi sur le statut de l'artiste*, les relations de travail entre les associations représentant les artistes indépendants et les producteurs étaient fondées sur une reconnaissance volontaire. Bien qu'il existait des ententes tacites, les démarcations de compétence entre les associations d'artistes n'étaient pas toujours bien définies. Avec l'adoption de la *Loi sur le statut d'artiste* et les droits et les obligations qu'elle crée, le Tribunal se voit obligé de fixer expressément

les limites des droits de chaque association en matière de négociation. Régler les demandes d'accréditation concurrentielles des associations d'artistes exige une investigation exhaustive des rapports de négociation existants, de la communauté d'intérêts entre les professions visées et de la représentativité des divers requérants d'accréditation.

- **Le pouvoir limité de respecter parfaitement les anciennes structures de négociation même lorsqu'une communauté d'intérêts a été clairement déterminée parce que la réglementation accordant les avantages de la *Loi* à diverses catégories d'artistes professionnels n'a pas encore été édictée**

Lorsque la *Loi sur le statut de l'artiste* a été rédigée, elle devait couvrir *ipso facto* les interprètes, les réalisateurs et ceux dont l'oeuvre fait l'objet de droits d'auteur. Il était prévu qu'une réglementation serait prise prescrivant d'autres catégories de professions qui pourraient profiter du régime de relations de travail établi par la *Loi*. Puisque ce règlement n'a pas encore été édicté, le Tribunal ne peut statuer sur les demandes d'accréditation pour certaines professions des milieux artistiques, même lorsqu'il existe un historique de relations professionnelles. Le Tribunal a fait et fera des recommandations aux ministres compétents au sujet des catégories d'artistes qui devraient être incluses dans le champ de la réglementation d'application de la *Loi*.

- **L'harmonisation des efforts du Tribunal dans sa mise en application de la *Loi sur le statut de l'artiste* avec d'autres lois telles la *Loi sur le droit d'auteur* et la *Loi sur la radiodiffusion***

Afin de s'assurer que ses décisions soient pertinentes et appropriées par rapport aux conditions dans lesquelles les professionnels indépendants offrent leurs services, le Tribunal doit être au fait des politiques gouvernementales et des lois, actuelles et projetées, touchant les industries culturelles.

- **La création potentielle d'une lourde charge de travail en raison des obligations imposées par la *Loi* aux associations d'artistes et aux producteurs**

Un certain nombre de pratiques déloyales sont énumérées dans la *Loi*; il s'agit d'un domaine nouveau et inexploré du droit. Le défi pour le Tribunal sera de dégager les critères et les redressements appropriés qui lui permettront de statuer sur les plaintes de ce genre qui pourraient être portées.

Résultats escomptés du secteur d'activité

Le Tribunal a conçu quatre stratégies complémentaires pour lui permettre de relever les défis auxquels il doit faire face et de réaliser ses objectifs d'une manière économique. Ces stratégies de même que les résultats escomptés sont énumérés ci-dessous.

Défi :

Sensibiliser la communauté aux droits, avantages et obligations conférés par la *Loi sur le statut de l'artiste*

Stratégie :

Maintenir une communication efficace; améliorer la diffusion de l'information relative à la *Loi* et au Tribunal.

Résultats escomptés :

Des réponses précises, opportunes et complètes aux questions et aux demandes d'information; un programme d'information exhaustif comprenant les textes écrits (par ex., les bulletins d'information, les rapports annuels) et les médias électroniques (par ex., le site Internet).

Défi :

Rendre le Tribunal plus accessible à sa clientèle

Stratégie :

Développer des procédures qui reflètent le statut économique du secteur culturel tout en respectant l'équité procédurale; faire une utilisation optimale de la technologie pour informer et aider la clientèle à profiter des services offerts par le Tribunal.

Résultats escomptés :

Des procédures et des règlements justes, simples et clairs; des documents en langage clair expliquant ces procédures.

Défi :

Assurer la qualité des décisions

Stratégie :

Maintenir une recherche efficace afin que les décideurs soient pleinement conscients des facteurs intéressant la clientèle; s'assurer que les services juridiques et le greffe fournissent le support nécessaire au processus décisionnel dans des délais acceptables.

Résultats escomptés :

Des décisions de grande qualité, qui soient justes et impartiales et rendues en temps utile.

Défi :

Utiliser les ressources limitées efficacement

Stratégie :

Former le personnel de façon à ce qu'il puisse apporter l'appui nécessaire aux services juridiques et au greffe, et ce, dans plusieurs fonctions; former des partenariats avec d'autres ministères et agences gouvernementales pour obtenir des services communs à un coût réduit; revoir les systèmes et les services régulièrement et apporter les ajustements nécessaires.

Résultats escomptés :

Des employés compétents et polyvalents; des services acceptables et économiques qui contribuent au bon fonctionnement du Tribunal.

Plans financiers comparatifs par secteur d'activité

Dépenses prévues votées

(en milliers de dollars)	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Activité ou secteur d'activité				
Processus décisionnel	1 705	1 726	1 665	1 665
Total	1 705	1 726	1 665	1 665

Section III : Rendement du ministère

A. Sommaire du rendement du ministère

Avec l'entrée en vigueur des dispositions de fond de la *Loi sur le statut de l'artiste*, le Tribunal est devenu opérationnel en mai 1995. Une campagne de sensibilisation fut entreprise au cours de l'été 1995 afin d'informer la communauté culturelle de l'entrée en vigueur de cette nouvelle loi. Au 31 mars 1996, le Tribunal avait reçu vingt et une demandes d'accréditation et une demande de réexamen d'une décision partielle. Trois audiences ont été tenues avant le 31 mars 1996 et le Tribunal a rendu une décision dans deux de ces dossiers. Bien qu'il n'y ait eu aucun sondage formel auprès de la clientèle, le Tribunal a reçu des commentaires positifs relativement aux conseils et à l'aide apportés par le personnel, la rapidité avec laquelle le Tribunal a rendu ses décisions et les procédures qu'il a suivies tout au long des audiences.

En novembre 1995, le Tribunal a publié et distribué un guide des procédures du Tribunal écrit en langage clair pour les artistes, associations d'artistes et producteurs. L'objectif des procédures mises en place a été de rendre le processus moins formel, moins lourd et moins onéreux en temps et en argent. Le but du document est de permettre aux clients de se représenter efficacement. Les premières réactions face au document ont été positives.

En décembre 1995, le Tribunal a distribué un document de discussion initiant une consultation auprès de la communauté culturelle sur l'élaboration d'un règlement établissant les catégories professionnelles d'artistes qui participent à la création d'une production. Dès que ces règlements seront mis en place, les individus faisant partie des catégories prescrites pourront bénéficier de la protection offerte par la *Loi sur le statut de l'artiste*. Une consultation a eu lieu auprès de la communauté culturelle et en se fondant sur les commentaires recueillis, le Tribunal a élaboré une proposition quant aux catégories devant être prescrites par règlement et l'a soumise aux ministres du Travail et du Patrimoine canadien.

B. Vue d'ensemble du ministère

Responsabilités et objectifs clés

Le principal objectif du Tribunal pour 1995-1996 a été d'assurer que les personnes dans son champ de compétence puissent bénéficier pleinement de *Loi sur le statut de l'artiste*. Au cours de sa première année d'activité, le Tribunal prévoyait recevoir des demandes d'accréditation d'au moins vingt associations d'artistes voulant être légalement reconnues à titre d'agents négociateurs pour des secteurs artistiques précis et que ces demandes seraient traitées dans cette même année. En juin 1996, suite à un examen détaillé et une analyse de ses onze premiers mois de fonctionnement, le Tribunal a établi des nouveaux objectifs pour la période de planification. On retrouve ces objectifs à la Section II du présent document.

Élaboration des mesures de rendement

Afin de mesurer l'efficacité du programme en 1995-1996, le Tribunal s'est penché sur quatre aspects de ses activités :

Sensibilisation - l'efficacité des exposés, les modes de diffusion de l'information et les autres outils de sensibilisation ont été contrôlés régulièrement.

Accessibilité - le Tribunal a mis en place un système pour contrôler le temps qu'il met à traiter les demandes et les plaintes.

Efficacité opérationnelle - un système de mesure du rendement a été mis en place afin d'évaluer le volume de demandes et de plaintes déposées, le nombre d'affaires réglées pendant l'année et les ressources humaines et financières requises pour s'acquitter de la charge de travail.

Qualité du processus décisionnel - le Tribunal a établi une procédure de révision interne afin d'assurer que la qualité des décisions demeure élevée; il a de plus établi un mécanisme pour évaluer dans quelle mesure ses décisions font l'objet d'examen judiciaire et le résultat de ces examens.

En 1996-1997, le Tribunal a travaillé à l'élaboration de systèmes et d'infrastructure nécessaires pour évaluer le progrès fait dans l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé pour la période de planification. Les mesures de rendement choisis par le Tribunal pour les années futures sont présentées ci-dessous.

Objectif 1 : Traiter les demandes dont il est saisi et statuer sur celles-ci promptement, professionnellement et économiquement.

Les indicateurs de rendement que le Tribunal a choisis pour cet objectif prennent en considération les contraintes externes imposées par la clientèle, telles leur capacité à donner suite aux demandes de renseignements supplémentaires dans des délais précis suite au dépôt d'une demande, et le temps qu'un requérant d'accréditation peut nécessiter pour conclure des ententes avec des intervenants sur des questions juridictionnelles ou autres questions soulevées dans le cadre de la demande. Au cours de 1996-1997, le Tribunal élaborera des objectifs de rendement pour les indicateurs quantitatifs et qualitatifs suivants :

- le temps écoulé entre la réception d'une demande et l'accusé de réception
- le temps écoulé entre la réception de la demande et la publication de l'avis public
- le temps écoulé entre le terme de la période d'avis public et l'audience
- le temps écoulé entre le premier jour d'audience et la date à laquelle la décision est rendue
- le temps écoulé entre la réception de la demande et la date à laquelle la décision est rendue
- la clarté et la qualité des motifs de décision
- le nombre de demandes d'examen judiciaire faites et le nombre de celles accueillies
- le choix d'un lieu d'audience acceptable aux parties

Objectif 2 : Informer les artistes et les producteurs et les aider à régler leurs différends et à profiter des avantages de la *Loi sur le statut de l'artiste*.

Afin de réduire le nombre d'affaires qui nécessitent une audience et de se concentrer sur les questions qui doivent obligatoirement être entendues par le Tribunal, le personnel sera davantage chargé des enquêtes et de la médiation en ce qui concerne les demandes d'accréditation et les plaintes. On prévoit que cette approche allégera le fardeau, en temps et en argent, pour la clientèle et le Tribunal. Les indicateurs de rendements suivants seront utilisés pour évaluer le rendement, et les objectifs seront fixés en se fondant sur l'expérience acquise au cours des premières années de fonctionnement :

- le nombre d'audiences annulées ou de plaintes retirées suite au règlement du litige avant l'instruction, avec ou sans l'aide du personnel du Tribunal
- le nombre de secteurs où des accréditations ont été accordées par rapport à l'ensemble
- les améliorations et les innovations incluses dans les nouveaux accords-cadres
- les autres effets positifs de la *Loi* sur les relations de travail entre les artistes et les producteurs relevant de la compétence du Tribunal.

Objectif 3 : Donner une grande visibilité aux objectifs, aux procédures et aux décisions du Tribunal.

Puisque la *Loi sur le statut de l'artiste* crée un nouveau champ de compétence, le Tribunal s'assure que toute information relative à ses activités soit mise à la disposition de sa clientèle et du public. Les indicateurs suivants seront utilisés pour mesurer le rendement du Tribunal à cet égard. Des objectifs seront fixés dans le présent exercice financier et des sondages seront menés régulièrement pour évaluer le rendement dans l'atteinte de cet objectif :

- la qualité et la pertinence des bulletins d'information
- l'exactitude et la pertinence des réponses aux questions et aux demandes d'information
- la qualité, l'exactitude et l'utilisation du site Internet du Tribunal
- l'importance de l'utilisation par la population du numéro 1-800 du Tribunal
- le degré de satisfaction de la clientèle du Tribunal
- le bien-fondé des consultations auprès de la clientèle sur les questions les intéressant (par ex., sur les procédures intérimaires et sur l'élaboration de la réglementation).

Objectif 4 : Gérer ses ressources en fonction des principes d'efficacité, d'«efficience» et de responsabilité

Le Tribunal doit maintenir l'équilibre entre l'obligation de fournir un service supérieur et efficace qui soit abordable et accessible à ses clients et l'obligation d'être économique. Suite à une analyse coût-avantage, le Tribunal s'est départi d'un certain nombre de services administratifs tels les ressources humaines (y compris la paie et les avantages sociaux des employés), le soutien informatique et les services comptables. De même, certains services et installations provenant de plus grands ministères et organismes sont obtenus à des coûts réduits (par ex., la bibliothèque et les salles d'audience). Le Tribunal s'efforce continuellement à réaliser un niveau d'économies maximal. Les indicateurs suivants seront utilisés pour mesurer le rendement du Tribunal dans l'atteinte de cet objectif :

- l'importance de l'écart entre les prévisions budgétaires et les dépenses réelles
- la mesure dans laquelle les rapports demandés par les organismes centraux sont remis dans les délais prescrits
- coût moyen par demande réglée définitivement

C. Détails par secteur d'activité

Résultats escomptés pour 1995-1996

Quant à la sensibilisation de sa clientèle, le Tribunal s'est fixé comme objectif de communiquer avec les principales associations d'artistes et tous les producteurs relevant de sa compétence à tout le moins une fois au cours de 1995-1996.

Au cours de sa première année de fonctionnement, le Tribunal prévoyait recevoir vingt demandes d'accréditation, cinq plaintes de pratiques déloyales dans le cadre de négociations, dix plaintes portant sur des questions d'adhésion à une association d'artistes et six autres demandes ou plaintes. Puisqu'il s'agit d'un nouveau champ de compétence, aucune prévision n'avait été faite à l'égard du temps nécessaire au traitement de ces demandes et plaintes. Le Tribunal souhaite recueillir un ensemble de données au cours de ses premières années de fonctionnement afin de pouvoir faire des comparaisons valables dans le futur.

Rendement réel en 1995-1996

Peu de temps après l'entrée en vigueur de la *Loi sur le statut de l'artiste* en mai 1995, plus de 1 000 trousseaux d'information ont été acheminés aux associations d'artistes et aux producteurs qui risquaient d'être touchés par la *Loi*. En novembre 1995, le Tribunal a publié et distribué un guide de ses procédures, document en langage clair destiné à ses clients et expliquant le fonctionnement du Tribunal. L'accent a été mis sur l'informel, la simplicité et la sensibilité à l'égard des ressources limitées de la clientèle.

À compter du 9 mai 1995 jusqu'au 31 mars 1996, vingt et une demandes d'accréditation et une demande de réexamen ont été reçues. Tel que prévu dans la *Loi*, des avis publics ont été publiés dans le cas de quinze de ces demandes d'accréditation. Sept décisions partielles ont été rendues portant sur la question à savoir si un individu ou un organisme avait la qualité requise pour intervenir dans une affaire donnée.

Trois demandes d'accréditation et la demande de réexamen ont été traitées pendant l'exercice financier. Des décisions ont été rendues dans deux des demandes d'accréditation et la demande de réexamen. Une demande d'accréditation a été retirée et, à la fin de l'année, dix-huit demandes demeuraient en suspens.

L'objectif voulant que le Tribunal traite ses demandes d'accréditations promptement a été atteint. L'accusé de réception à une demande d'accréditation a été expédié en moyenne 5,9 jours civils après avoir reçu la demande, soit dans les limites de l'objectif qui avait été fixé à cinq jours ouvrables. Les avis publics des demandes d'accréditation ont été publiés en moyenne 27,4 jours civils après que la demande soit considérée complète, soit en deça de l'objectif qui avait été fixé à trente jours ouvrables.

Questions sectorielles et questions liées à la gestion du changement

Le Tribunal doit régler les demandes d'accréditation concurrentielles déposées par les associations d'artistes souhaitant représenter des secteurs donnés. Ceci exige une investigation exhaustive des rapports de négociation existants, de la communauté d'intérêts entre les artistes professionnels touchés par la demande et de la représentativité des requérants d'accréditation respectifs. Le personnel a dû être réaffecté et des ressources juridiques ont dû être ajoutées afin que les objectifs liés à la qualité du processus décisionnel et à la ponctualité des services puissent être atteints.

Le Tribunal a fait et fera des recommandations aux ministres compétents au sujet des catégories d'artistes devant être incluses dans le champ de la réglementation d'application de la *Loi* afin d'assurer que les rapports de négociation existants et les communautés d'intérêts soient respectés.

Rendement financier comparatif par secteur d'activité

Dépenses prévues et dépenses réelles votées du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

(en milliers de dollars)	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Activité ou secteur d'activité				
Processus décisionnel	*	978	1 692	1 435
Total		978	1 692	1 435

* En 1993-1994, le financement initial du Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs a été fourni par les ministères du Développement des ressources humaines et du Patrimoine canadien.

En 1995-1996, les dépenses réelles du Tribunal ont été inférieures de 257 000 \$ au montant prévu dans le Budget des dépenses. Le facteur clé qui explique cet écart est le fait qu'au cours de l'exercice financier, le niveau d'activité a été inférieur à ce qui avait été prévu. Même si les dispositions de fond de la *Loi sur le statut de l'artiste* sont entrées en vigueur en mai 1995 et que la première demande d'accréditation a été reçue en juin 1995, les délais relatifs aux avis publics et la disponibilité des parties ont fait que la première audience publique n'a eu lieu qu'en janvier 1996. Par conséquent, les dépenses liées directement à la tenue d'audiences, telles les allocations journalières des membres, les dépenses de voyage et les honoraires des interprètes et des sténographes ont été de beaucoup inférieures aux prévisions pour l'année.

Incidence sur les plans futurs

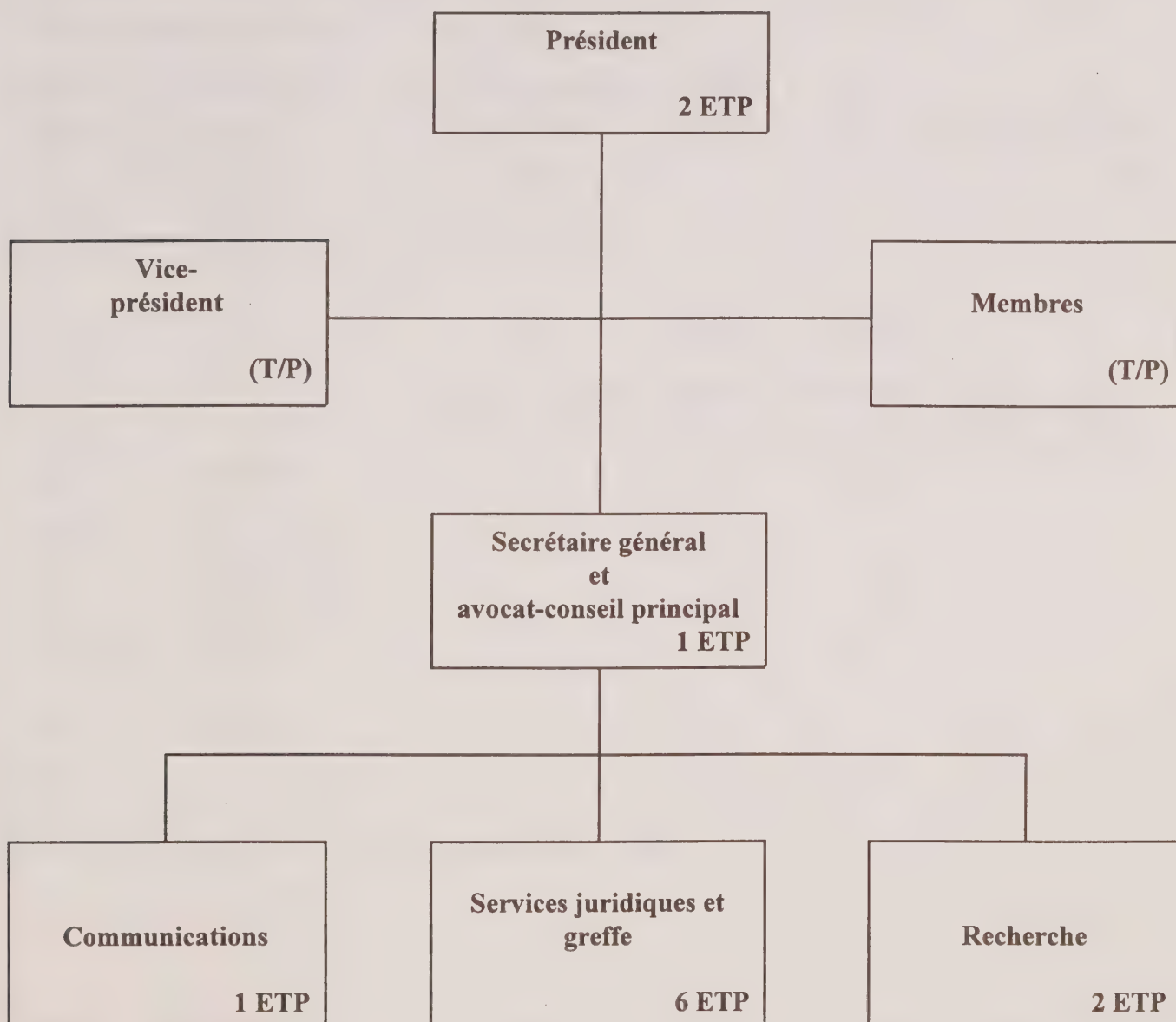
Au cours de la période de planification, le Tribunal a l'intention de continuer à perfectionner son système de traitement des dossiers pour s'assurer que sa clientèle soit bien servie. Dans les plans futurs, l'accent sera de nouveau mis sur la nécessité de traiter diligemment ses dossiers, et la priorité sera de définir les secteurs d'activités culturelles relevant de la compétence fédérale qui sont appropriés aux fins de la négociation et d'accréditer des associations d'artistes pour représenter ces secteurs.

Il est possible que plusieurs années s'écoulent avant qu'un nombre suffisant d'accords-cadres aient été négociés pour qu'une analyse sérieuse de l'impact de la *Loi* sur le bien-être économique de la communauté puisse avoir lieu. Des projets de recherches visant à analyser les changements dans les conditions de travail des artistes de même que les effets de ces changements sur la communauté culturelle comme groupe seront mis en place au cours de la période de planification.

Section IV : Renseignements supplémentaires

Appendice 1 - Organisation

1.1 Organigramme



Appendice 1 - Organisation

1.2 Besoins en ressources par direction générale et activité ou secteur d'activité (en milliers de dollars)

Budget des dépenses principal 1997-1998

	Activité ou secteur d'activité	
	Processus décisionnel	Total
Processus décisionnel	1 726	1 726
Total	1 726	1 726

Appendice 2 - Besoins en personnel

2.1 Sommaire des besoins en personnel par activité ou secteur d'activité (ETP)

	Réels 1994- 95	Réels 1995- 96	Budget des dépenses 1996-97	Budget des dépenses 1997-98	Prévu 1998-99	Prévu 1999-00
Activité ou secteur d'activité						
Processus décisionnel	612	630	860	860	808	808
Total	612	630	860	860	808	808

2.2 Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

	Réels 1994-95	Réels 1995-96	Budget des dépenses 1996-97	Budget des dépenses 1997-98	Prévu 1998-99	Prévu 1999-00
Nominations par décrets*	1	0,5	1	1	1	1
Direction	1	1	1	1	1	1
Scientifique et professionnelle	1	3	4	3	3	3
Administration et service extérieur	2	5	4	4	3	3
Soutien administratif	3,5	2	2	3	3	3
Total	8,5	11,5	12	12	11	11

*Les ETP n'inclut pas les nominations à temps partiel par décret en conseil

Appendice 3 - Projets d'immobilisations

- 3.1 Dépenses en capital par activité ou secteur d'activité - N/A**
- 3.2 Liste des projets d'immobilisations par activité ou secteur d'activité - N/A**
- 3.3 Description des grands projets de l'État - N/A**

Appendice 4 - Renseignements financiers supplémentaires

4.1 Dépenses nettes du Tribunal par activité ou secteur d'activité

Besoins financiers en 1997-1998 (en milliers de dollars)

				Autorisations de dépenser	
	Total des dépenses brutes	Recettes à valoir sur le crédit	Total du Tribunal Budget principal	Dépenses législatives	Dépenses non législatives (crédits) (votés)
Processus décisionnel	1 726	-	1 726	*	1 726
Total Tribunal	1 726		1 726		1 726
Recettes à valoir sur le crédit	-		-		
Autres recettes et dépenses					
Recettes portées au Trésor	-		-		
Coûts estimatifs des services rendus par les autres ministères	376		376		
Dépenses nettes du Tribunal	2 102		2 102		

* Les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les allocations du ministre sont déjà comprises dans les dépenses brutes des divers secteurs d'activité.

Appendice 4 - Renseignements financiers supplémentaires

4.2 Recettes et dépenses

4.2.1 Dépenses brutes et nettes du Tribunal par activité ou secteur d'activité (en milliers de dollars)

	Budget principal 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Dépenses brutes par activité ou secteur d'activité				
Processus décisionnel	1 705	1 726	1 665	1 665
Total dépenses brutes	1 705	1 726	1 665	1 665
Moins :				
Recettes à valoir sur le crédit et recettes portées au Trésor par activité ou secteur d'activité	-	-	-	-
Total des recettes à valoir sur le crédit et recettes portées au Trésor	1 705	1 705	1 665	1 665

4.2.1.1 Détails des recettes par activité ou secteur d'activité - N/A

4.2.2 Paiements de transfert par activité ou secteur d'activité - N/A

4.2.2.1 Détail des paiements de transfert par activité ou secteur d'activité - N/A

4.2.3 Fonds renouvelables par activité ou secteur d'activité - N/A

4.2.3.1 Sommaire des fonds renouvelables par activité ou secteur d'activité - N/A

4.2.3.1.1 État des opérations et Évolution du bilan - N/A

4.2.4 Liste des encouragements fiscaux - N/A

Appendice 4 - Renseignements financiers supplémentaires

4.2 Recettes et dépenses

4.2.5 Présentation par article courant

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1997-1998	Prévus 1996-1997	Réels 1995-1996
Personnel			
Traitement et salaires	860	860	518
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	146	125	112
Autres coûts relatifs au personnel	-	-	-
Total Personnel	1 006	985	630
Biens et services			
Transports et communications	167	167	92
Information	217	217	122
Services professionnels et spéciaux	186	186	365
Locations	15	15	6
Achats de services de réparation et réparation	40	40	32
Services publics, matériaux et fourniture	70	70	85
Autres subventions et paiements	0	0	
Acquisition de matériel et d'équipement	25	25	103
Total Biens et services	720	720	805
Total des dépenses de fonctionnement	1 726	1 705	1 435
Capital	-	-	-
Total des dépenses	1 726	1 705	1 435

Appendice 4 - Renseignements financiers supplémentaires

4.3 Actif

4.3.1 Sommaire des prêts et dotations en capital par activité ou secteur d'activité - N/A

Appendice 4 - Renseignements financiers supplémentaires

4.4 Passif éventuel

4.4.1 Liste des éléments de passif éventuel N/A

Appendice 5 - Lois appliquées par le Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Loi sur le statut de l'artiste (L.C. 1992, ch.33)

Obligations prévues par la *Loi*

La *Loi sur le statut de l'artiste* oblige ou autorise le Tribunal à exercer les fonctions suivantes :

1. régir la conduite de son activité par règlement administratif [art. 11(2)]
2. tenir ses réunions et audiences au Canada, aux dates, heures et lieux qu'il estime indiqués [art. 13(2)]
3. prendre par règlement d'application générale toute mesure qu'il estime utile à l'exercice de ses attributions [art. 16]
4. rendre des ordonnances partielles [art. 20(2)]
5. annuler ou modifier ses décisions ou ses ordonnances et réinstruire une affaire [art. 20(1)]
6. déposer à la Cour fédérale copie de sa décision ou de son ordonnance pour fin d'exécution [art. 22]
7. s'assurer que les règlements des associations d'artistes soient conformes à l'art. 23
8. recevoir copie des listes de membres des associations de producteurs déposées conformément à l'art. 24
9. recevoir les demandes d'accréditation des associations d'artistes en application de l'art. 25 et faire publier un avis public de ces demandes
10. définir les secteurs appropriés aux fins de la négociation [art. 26]
11. déterminer la représentativité d'une association d'artistes dans le secteur pour lequel elle demande l'accréditation [art. 27]
12. accréditer les associations d'artistes pour représenter des secteurs particuliers [art. 28]
13. tenir un registre des accréditations [art. 28(4)]
14. recevoir, étudier et statuer sur les demandes d'annulation d'accréditation [art. 29]
15. statuer sur les droits, privilèges et obligations acquis par une association d'artistes par le fait d'une fusion ou d'un transfert de compétence [art. 30]
16. établir si diverses conditions contractuelles sont «plus favorables» pour l'artiste que celles de l'accord-cadre applicable [art. 33(5)]
17. modifier la date d'expiration d'un accord-cadre sur demande conjointe des parties à celui-ci [art. 34]
18. entendre et statuer sur les questions qui lui sont déferées par un arbitre ou un conseil d'arbitrage [art. 41]
19. entendre et statuer sur les demandes de déclaration d'illégalité de moyens de pression et ordonner les redressements appropriés [art. 47, 48 et 49]
20. entendre et statuer sur les demandes alléguant des pratiques déloyales et ordonner les redressements appropriés [art. 53 et 54]
21. autoriser les poursuites [art. 59]
22. créer les bureaux qu'il estime nécessaires [art. 13(1)]
23. rédiger et remettre un rapport annuel au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Travail sur ses activités au cours de l'exercice financier [art. 61].

Appendice 6 - Références

Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
8^e étage Ouest
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 1A1

Téléphone : (613) 996-4052 ou 1-800-263-ARTS (2787)
Télécopie : (613) 947-4125
Courrier électronique : tribunal.artists@ic.gc.ca
Site Internet : <http://info.ic.gc.ca/opengov/capprt>

Publications :

Procédures - Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
Rapport annuel - Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs
Bulletins d'information - Tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal
8th Floor West
240 Sparks Street
Ottawa, Ontario
K1A 1A1

Telephone: (613) 996-4052 or 1-800-263-AKTS (2787)
Facsimile: (613) 947-4125

E-Mail: tribunal.artists@ic.gc.ca

Internet Home Page: <http://info.ic.gc.ca/opengov/capppt>

Publications:

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Procedures
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Annual Report
Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal - Information Bulletin

Status of the Artist Act (S.C. 1992, c.33)

Statutory Obligations

The *Status of the Artist Act* requires or permits the Tribunal to undertake the following activities:

1. pass by-laws governing the conduct of its affairs [s.11(2)]
2. hold meetings or proceedings of the Tribunal at such times and locations in Canada as it considers desirable [s.13(2)]
3. make regulations of general application which it considers conducive to the performance of its duties [s.16]
4. make interim orders [s.20(2)]
5. rescind or amend determinations or orders and rehear applications [s.20(1)]
6. file a copy of its order or determination in the Federal Court for purposes of enforcement [s.22]
7. review by-laws of artists' associations for conformity with s.23
8. receive copies of membership lists filed by associations of producers in conformity with s.24
9. receive applications for certification from artists' associations pursuant to s.25; provide public notice of the application
10. determine the appropriateness of sectors for collective bargaining [s.26]
11. determine whether an artists' association is representative of the sector for which it seeks certification [s.27]
12. certify artists' associations to represent specific sectors [s.28]
13. maintain a register of all certificates issued [s.28(4)]
14. receive, consider and decide applications for revocation of certification [s.29]
15. determine the rights, duties and privileges acquired by an artists' association following a merger, amalgamation or transfer of jurisdiction [s.30]
16. determine whether contractual conditions are "more favourable" to an artist than those contained in a scale agreement [s.33(5)]
17. change the termination date of a scale agreement when so requested by the parties [s.34]
18. hear and determine questions referred to it by an arbitrator or arbitration board [s.41]
19. hear and decide on applications for a declaration that the use of pressure tactics is unlawful and prescribe appropriate remedies [s.47,48,49]
20. hear and decide applications alleging unfair labour practices and prescribe appropriate remedies [s.53,54]
21. issue consent to prosecute [s.59]
22. establish other offices which it considers necessary [s.13(1)]
23. prepare and submit an annual report to Parliament through the Minister of Labour regarding activities during the fiscal year [s.61]

4.4 Contingent Liabilities

4.4.1 List of Contingent Liabilities - N/A

4.3 Assets

4.3.1 Summary of Loans and Investments - N/A

Appendix 4 - Additional Financial Information

4.2 Revenues and Expenditures

4.2.5 Presentation by Standard Object

(Thousands of dollars)			
Actual	Forecast	Estimates	
1995-96	1996-97	1997-98	
Personnel			
518	860	860	Salaries and wages
112	125	146	Contributions to employee benefit plans
-	-	-	Other personnel costs
630	985	1,006	Total Personnel
Goods and services			
92	167	167	Transportation and communications
122	217	217	Information
365	186	186	Professional and special services
6	15	15	Rentals
32	40	40	Purchased repairs and upkeep
85	70	70	Utilities, materials and supplies
0	0	0	Other subsidies and payments
103	25	25	Acquisition of machinery and equipment
805	720	720	Total Goods and Services
1,435	1,705	1,726	Total Operating
-	-	-	Capital
1,435	1,705	1,726	Total Expenditures

4.2 Revenues and Expenditures

4.2.1 Gross and Net Tribunal Expenditures by Business Line/Activities (\$000)

	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross and Net Expenditures by Business Lines/Activities	1,705	1,726	1,665	1,665
Adjudication	1,705	1,726	1,665	1,665
Total Gross Expenditures	1,705	1,726	1,665	1,665
Less:				
Revenue Credited to the Vote	-	-	-	-
and Revenue Fund by Business Lines/Activities	-	-	-	-
Total Gross and Net Expenditures by Business Line	1,705	1,705	1,665	1,665

4.2.1.1 Details of Revenues by Business Line/Activity - N/A

4.2.2 Transfer Payments by Business Line/Activity - N/A

4.2.2.1 Details of Transfer Payments by Business Line/Activity - N/A

4.2.3 Revolving Funds by Business Line/Activity - N/A

4.2.3.1 Summary of Revolving Funds by Business Line/Activity - N/A

4.2.3.1.1 Statement of Operations and Statement of Changes in Financial Position - N/A

4.2.4 List of Related Tax Incentives - N/A

(thousands of dollars)

[illegible]

23

Appendix 3 - Capital Projects

3.1	Capital Expenditures by Business Line - N/A
3.2	List of Capital Projects by Business Line - N/A
3.3	Description of Major Crown Projects - N/A

Appendix 2 - Personnel Requirements

2.1 Details of Personnel Requirements by Business Line/Activity (FTEs)

Business Lines/Activities						
	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Adjudication	612	630	860	860	808	808
Total	612	630	860	860	808	808

2.2 Summary by Professional Category (FTEs)

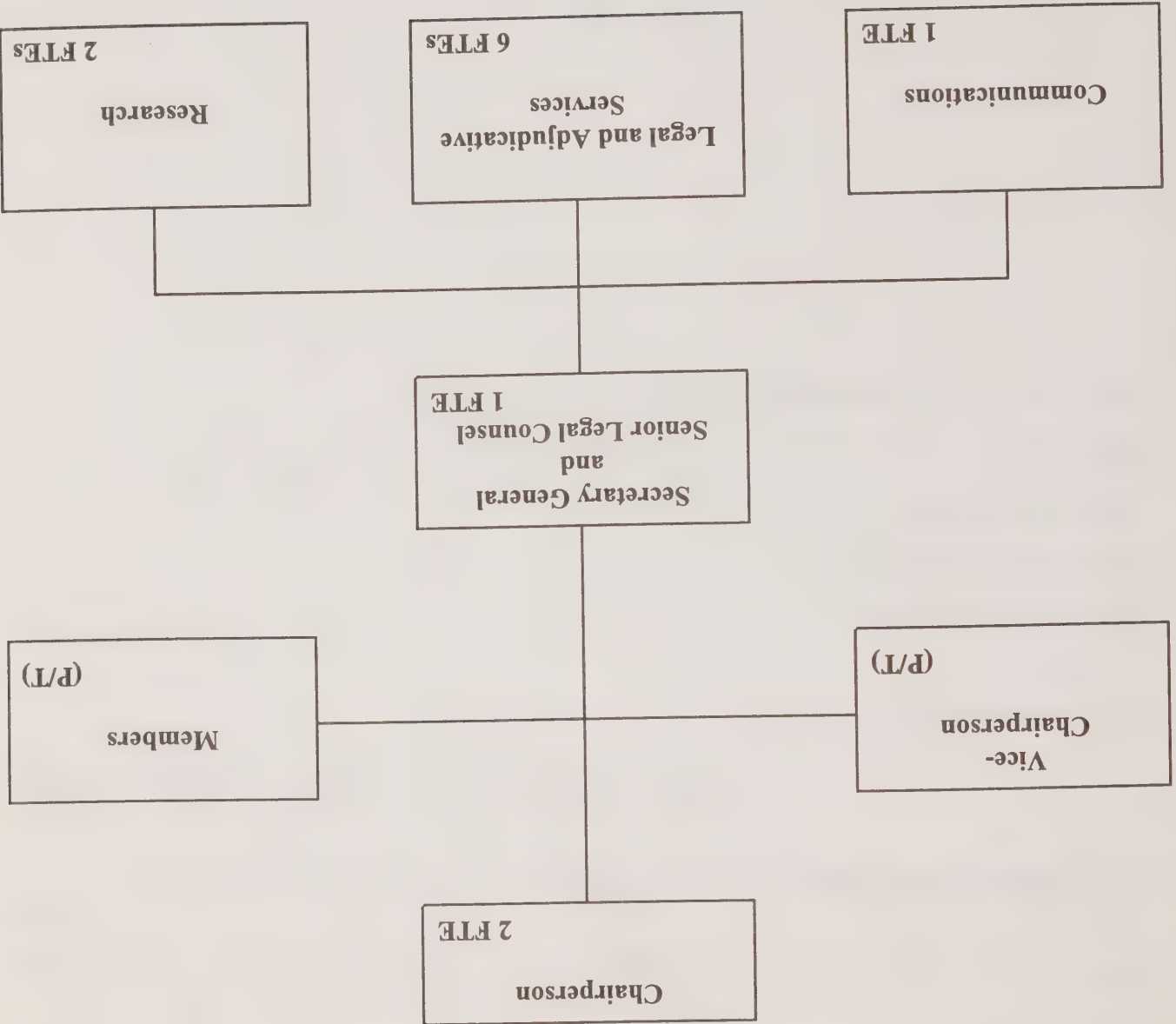
	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	Estimates 1996-97	Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Order-in-Council Appointments *	1	.5	1	1	1	1
Executive Group	1	1	1	1	1	1
Scientific and Professional	1	3	4	3	3	3
Administrative and Foreign Service	2	5	4	4	3	3
Administrative Support	3.5	2	2	3	3	3
Total	8.5	11.5	12	12	11	11

*Part-time Order-in-Council appointees are not included in the FTE determination

Appendix 1 - Organization	
1.2	Resource Requirements by Branch and Business Line/Activity (\$000)
1997-98 Main Estimates	
Business Lines/Activities	
Adjudication	
Total	
Adjudication	1,726
Total	1,726

Appendix I - Organization

1.1 Organization Chart



As it moves through the planning period, the Tribunal intends to continue refining its case management system in order to ensure that its clientele are well served. Future plans will again stress the need to deal expeditiously with its caseload, giving priority to defining the sectors of cultural activities subject to federal jurisdiction that are suitable for collective bargaining and certifying artists' associations to represent these sectors.

Although it may be several years before a sufficient number of scale agreements have been negotiated to result in any meaningful analysis of the impact of the legislation on the economic well-being of the community, plans to research and analyze changes in the working conditions of artists and the effect of these changes on the cultural community as a whole will be implemented over the planning period.

Sectoral and Change Management Issues

The Tribunal must resolve competing applications from artists' associations seeking to represent various artistic sectors. This requires a thorough and time consuming inquiry into the nature of existing bargaining relationships, the community of interest among the professional artists affected by the application and the representativeness of the respective applicants. Personnel have been realigned and additional legal resources have been assigned to ensure that targets related to quality of decision making and timeliness of service can continue to be met.

The Tribunal has and will continue to make recommendations to the appropriate ministers regarding categories of professional artists to be included within the scope of the *Act* through regulation in order to ensure that historical bargaining structures and communities of interest can be respected.

Comparative Financial Performance by Business Line

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)				
Actuals	Actuals	Estimates	Main	
1993-94	1994-95	1995-96	1995-96	Actuals
Business Lines/Activities				
Adjudication	*	978	1,692	1,435
		978	1,692	1,435
Total				
		978	1,692	1,435

* In 1993-94, initial funding for the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal was provided by the Departments of Human Resources Development and Canadian Heritage.

The Tribunal's actual expenditures in 1995-96 were \$257 thousand less than had been anticipated in the Main Estimates for that year. The key reason for this variance is the fact that activity during the fiscal year was lower than anticipated. Although the substantive provisions of the *Status of the Artist Act* were brought into force in May 1995, and the first application for certification was received in June 1995, the public notice provisions of the *Act* and the availability of parties meant that the first public hearing was only held in January 1996. Expenditures that are directly related to hearings, such as members' fees, travel, and fees for interpreters and court reporters, were thus significantly below expectations for the year.

C. Details by Business Line

Results Expectations for 1995-1996

With respect to awareness, the Tribunal established the objective of contacting every major artists' association and producer within its jurisdiction at least once during 1995-1996.

The Tribunal expected to receive 20 applications for certification during its first year of operation, five unfair labour practice complaints arising from bargaining situations, 10 complaints of denial of membership and six miscellaneous applications or complaints. As this is a new jurisdiction, no forecasts had been made as to the time which would be required to process these applications and complaints. It is the Tribunal's intention to build up a baseline of data during its first few years of operation in order to be in a position to make meaningful comparisons over time.

Actual Performance in 1995-1996

In the period immediately following the coming into force of the *Status of the Artist Act* on May 9, 1995, over 1,000 information kits were sent out to artists' associations and producers who could potentially be affected by the legislation. In November 1995, the Tribunal published and distributed its "Procedural Guidelines", a plain language guide for clients to the operations of the Tribunal. Emphasis has been placed on informality, simplicity and sensitivity towards the client community's limited resources.

During the period from May 9, 1995 until March 31, 1996, twenty one (21) applications for certification and one (1) application for review were received. As required by statute, Public Notices were given with respect to fifteen of the applications for certification. Seven interim decisions were rendered, dealing with applications for intervenor status in various applications.

Three of the applications for certification and the application for review were heard during the fiscal year. Decisions were rendered in two of the certification cases and in the application for review. One application for certification was withdrawn. Eighteen applications for certification remained pending at year end.

The goal of dealing promptly with applications for certification was met. Applications for certification were acknowledged in an average of 5.9 calendar days, within the target of 5 working days which had been established. Public Notice of applications was published in an average of 27.4 calendar days of receipt of the completed application, well within the established target of 30 working days.

Objective 4: To manage resources with regard for the principles of efficiency, effectiveness and accountability.

The Tribunal must balance the requirement to provide a strong, effective service which is affordable and accessible to its clients with the requirement to be cost efficient. Based on cost/benefit analyses, the Tribunal has out sourced a number of support services such as human resource administration (including pay and benefits), informatics support and accounting services. In addition, certain other services and facilities are obtained at minimal cost from larger government departments and agencies (for example, library services and hearing rooms). Efforts to achieve further economies and efficiencies are on-going. The following indicators will be used to measure the Tribunal's performance in achieving the stated objective:

- degree of variance between budget estimates and actual expenditures
- degree to which reports required by Central Agencies are submitted on time
- average cost per case handled to finality

Objective 2: To inform and assist artists and producers in resolving differences and taking advantage of the benefits of the *Status of the Artist Act*.

In order to reduce the number of cases that require adjudication, and to focus the issues which must be heard by a Tribunal panel, staff resources will be used to investigate and mediate issues arising in the context of applications for certification and complaints. It is anticipated that this approach will lessen the burden, both in time and cost, on the client community and the Tribunal. The following indicators will be used to measure performance and targets will be set based on experience over the first few years of operation:

- number of hearings cancelled or complaints withdrawn due to resolution of the issues prior to hearing, with and without assistance from Tribunal staff
- number of sectors certified as compared to the universe
- improvements and innovations contained in new scale agreements
- other positive effects of the *Act* on professional relations between artists and producers in the Tribunal's jurisdiction.

Objective 3: To ensure the visibility of and public accessibility to the aims, processes and decisions of the Tribunal.

Because the *Status of the Artist Act* establishes a new jurisdiction, the Tribunal is making special efforts to ensure that full information on its operations is readily available to the client community and the public. The following indicators will be used to measure the Tribunal's performance in this regard. Targets will be set in the current fiscal year and surveys will be conducted periodically to measure performance in achieving the targets:

- quality and timeliness of information bulletins
- accuracy and timeliness of responses to queries and requests for information
- quality, accuracy and use of the Tribunal's Internet site
- degree to which the 1-800 number is used by the public
- degree of satisfaction within client community
- adequacy of consultations with clientele on matters of concern to them (for example, on interim procedures and the development of regulations)

Development of Performance Measures

To measure program effectiveness in 1995-96, the Tribunal focussed on four aspects of its operations:

Awareness - the effectiveness of presentations, information dissemination and other awareness building tools were monitored on an on-going basis.

Accessibility - the Tribunal implemented an on-going measurement of the length of time required to process applications and complaints.

Operational Effectiveness - performance measurement systems were put in place to assess the volume of applications and complaints filed, the number of cases processed to finality during each year and the human and financial resources required to deal with the caseload.

Quality of Decision Making - the Tribunal established an internal review procedure to ensure that the quality of decision making remained high; in addition a mechanism was put in place to assess the extent to which its decisions were subjected to judicial review and the results of such reviews.

During 1996-1997, the Tribunal has been working on establishing the systems and infrastructure necessary to measure its progress towards the objectives set for the planning period. The performance measures which the Tribunal has selected for future years are set out below.

Objective 1: To process applications and make sound decisions promptly, professionally and in a cost-sensitive manner.

The Tribunal has selected performance indicators for this objective which take into account external limitations imposed by the client community, such as their ability to respond to requests for additional information in a timely manner following the filing of an application, and the time taken by applicants to reach agreement with intervenors on jurisdictional or other issues which arise as a result of an application. During 1996-1997, the Tribunal will be developing performance targets for the following quantitative and qualitative indicators:

- elapsed time from receipt of application to acknowledgement
- elapsed time from receipt of application to public notice
- elapsed time from the end of public notice period to hearing
- elapsed time from date of hearing to date of decision
- elapsed time from receipt of application to date of decision
- clarity and quality of written reasons for decision
- number of applications for judicial review and the number of reviews granted
- convenience to participants of locations selected for hearings

A. Summary of Departmental Performance

The Tribunal became fully operational in May 1995, with the proclamation of the substantive provisions of the *Status of the Artist Act*. An awareness campaign was conducted during the summer of 1995 to inform the cultural community of the coming into force of this new legislation. As of March 31, 1996, the Tribunal had received 21 applications for certification and one request for review of an interim order. The Tribunal held hearings regarding three of the applications prior to March 31, 1996 and rendered decisions in two of the cases. Although no formal survey was carried out with the client group, positive comments were received regarding the advice and assistance provided by Tribunal staff, the promptness of Tribunal decision-making and the procedures it followed throughout the hearings.

In November 1995, the Tribunal published and distributed its "Procedural Guidelines", a plain language guide for artists, artists' associations and producers dealing with the Tribunal. The objective of the procedures which have been implemented is to make the process less formal, less onerous and less costly in both time and money. The purpose of the plain language explanatory document is to make it possible for clients to represent themselves before the Tribunal. Initial reactions to the Guidelines have been positive.

In December 1995, the Tribunal distributed a discussion paper as a basis for consultations with the cultural community on the development of regulations prescribing the categories of artistic professions that contribute to the creation of a production. Once these regulations are put in place, individuals in the prescribed categories will be entitled to benefit from the protections provided in the *Status of the Artist Act*. Consultations were undertaken with the cultural community and on the basis of the comments received, a recommendation regarding the categories to be prescribed by regulation was submitted to the Ministers of Labour and Canadian Heritage by the Tribunal.

B. Departmental Overview

Key Responsibilities and Objectives

The Tribunal's principle objective for 1995-1996 was to ensure that those within its jurisdiction were able to take full advantage of the *Status of the Artist Act*. It was anticipated that in its first year of operation, the Tribunal would receive applications for certification from at least twenty artists' associations who wished to obtain legal recognition as bargaining representatives for specific artistic sectors and that these applications would be dealt with in the course of the year. In June 1996, following a detailed review and analysis of its first eleven months of operation, the Tribunal established new objectives for the planning period. These objectives were described in Section II of this document.

Comparative Financial Plans by Business Line

Appropriated Planned Spending

(Thousand of dollars)			
Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Business Lines/Activities			
1,705	1,726	1,665	1,665
Adjudication			
1,705	1,726	1,665	1,665
Total			
1,705	1,726	1,665	1,665

Challenge: Building awareness within the community of the rights, benefits and obligations conferred by the *Status of the Artist Act*

Strategy: Maintain an effective communications function; improve the dissemination of information about the *Act* and the Tribunal.

Expected results: Accurate, timely and complete responses to queries and requests for information; a comprehensive information program utilizing printed matter (eg. information bulletins, annual reports) and electronic media (eg. the Internet Web Site).

Challenge: Facilitating access to the Tribunal by the client community

Strategy: Develop procedures which recognize the economics of the cultural sector while still respecting the duty of fairness; make maximum use of technology to inform and assist clients in using the Tribunal's services.

Expected results: Fair, simple and appropriate procedures and regulations; plain language documents explaining these procedures.

Challenge: To ensure the quality of decision making

Strategy: Maintain an effective research capacity to ensure that decision makers are fully apprised of factors and developments affecting the client community; maintain an appropriate adjudicative service capacity to ensure the timeliness of deliberations and determinations.

Expected results: High quality, fair and impartial determinations made in a timely manner.

Challenge: To utilize scarce resources effectively

Strategy: Train staff members to perform a number of functions in support of adjudicative activities; enter into partnerships with other government departments and agencies to obtain common services at reduced cost; review systems and services on a regular basis and, where necessary, make appropriate adjustments.

Expected results: Fully trained, multi-disciplinary employees; adequate, cost-effective services to support Tribunal operations.

bargaining rights. Resolving the competing applications of artists associations involves an in-depth and time consuming inquiry into the nature of existing bargaining relationships, the community of interest among the professions affected by the application and the representativeness of the respective applicants.

- **Restricted ability to respect historical bargaining structures, even when a community of interest has been clearly demonstrated, due to the fact that regulations extending the benefits of the Act to a number of categories of professional artists have not yet been put in place**

When the *Status of the Artist Act* was drafted, provision was made for it to apply immediately to performers, directors and those whose work is subject to copyright. However, it was envisioned that regulations would be developed to prescribe additional categories of professions that should have access to the professional relations regime contemplated in the *Act*. Because these regulations have not yet been promulgated, the Tribunal cannot deal with applications for certification involving a number of professions within the artistic community, even when a historical bargaining relationship has been demonstrated. The Tribunal has and will continue to make recommendations to the appropriate ministers regarding categories of professional artists who should be included within the scope of the *Act* through regulation.

- **The need to harmonize the Tribunal's efforts to give effect to the *Status of the Artist Act* with other legislation such as the *Copyright Act* and the *Broadcasting Act***

In order to ensure that its decisions are relevant and appropriate to the conditions under which freelance professionals offer their services, the Tribunal must be fully cognizant of existing and proposed government policies and legislation affecting the cultural industries.

- **The potential for a large caseload to arise as a result of the statutory obligations placed on artists associations and producers**

The *Act* enumerates a number of prohibited practices, but this is a new and untested area of law. The challenge for the Tribunal will be to develop appropriate tests and remedies to deal with the types of complaints that may come forward.

Business Line Results Expectations

The Tribunal has adopted four complementary strategies to enable it to address the challenges it faces and to achieve its objectives in a cost-effective manner. The strategies are set out below along with the expected results.

A number of steps have been taken to ensure that artists' associations and producers are fully informed as to their rights, responsibilities and obligations under the *Status of the Artist Act*. Tribunal staff have made presentations to artist and producer groups, and Information Bulletins are issued regularly. A 1-800 telephone line has been installed to facilitate access to the Tribunal by client groups. Public Notices of applications for certification are published in the print media and advertised on the Tribunal's Internet Web Site. The Web site also includes the full text of the *Status of the Artist Act* and copies of the Tribunal's procedural guidelines, the text of decisions made by the Tribunal and each certification order granted.

To assist the parties in their negotiations, the Tribunal has made arrangements with the Department of Human Resources Development Canada for that department to make its negotiation skills training programme available to parties bargaining under the *Status of the Artist Act*.

The composition of the Tribunal is limited by its legislation to a Chairperson, a Vice-chairperson and not less than two or more than four other full-time or part time members. A quorum of three is required to conduct a hearing. At present, the complement consists of three part-time members and a part-time acting Chairperson. As part-time appointees, these individuals have obligations and commitments elsewhere which impact on their availability to conduct hearings dealing with Tribunal business. With a finite number of hearing days available, time-management and scheduling become critical issues.

In order to reduce the number of cases that require a hearing and to focus the issues which must be heard by a panel of the Tribunal, greater emphasis is being placed on the use of staff resources to investigate and mediate issues arising in the context of applications for certification and complaints.

Change Management Issues

The environment in which the Tribunal must function is constantly evolving and the issues to be faced are both complex and challenging. Based on its first eleven months of full operation, the Tribunal has identified the following issues that must be successfully addressed in order for it to achieve its objectives:

- The number of overlapping or potentially overlapping applications for certification which have been filed

Prior to the enactment of the *Status of the Artist Act*, professional relations between associations representing self-employed artists and producers took place on a voluntary basis. Although tacit understandings existed, jurisdictional lines between artists associations were not always clearly defined. With the advent of the *Status of the Artist Act* and the legal rights and obligations it contains, it is necessary for the Tribunal to expressly describe the limits of each association's

C. Details by Business Line

Business Line Objectives

The single business line of the Tribunal is adjudication - to hear and determine applications and complaints made to it pursuant to the *Status of the Artist Act*. This business line is derived from the legislation. The clients the Tribunal serves directly - artists who are self-employed entrepreneurs, artists' associations and producers under federal jurisdiction - are defined in the legislation. In a larger sense, the achievement of the Tribunal's objectives contributes to fulfilling the purpose of the legislation and Parliament: the cultural, social, economic and political enrichment of Canada.

Because adjudication is the Tribunal's single business line, its objectives are identical to the Tribunal's overall objectives.

Operating Context and Key Initiatives

The Tribunal has been established to meet new labour market needs by providing support to the growing number of self-employed workers in Canada's cultural sector. According to the 1991 Census, there were 400,535 Canadians in the cultural labour force, of whom 20.3% were self-employed. The 1993 Cultural Labour Force Survey revealed that the average income for artists from their artistic endeavours in that year was \$20,300. When income from non-cultural sources is included, artists' average income increases only to \$25,400. Although spending by Canadians on cultural products is on the rise, it is evident that the economic status of Canadian artists continues to be precarious.

The Tribunal continues to conduct research and to endeavour to measure the effect of the *Status of the Artist Act* on the economic status of its client community. To ensure the appropriateness of Tribunal decisions, systems have been put in place to follow up on certifications issued, including monitoring the progress of collective bargaining. Discussions have taken place with the Department of Human Resources Development Canada with a view to having that department monitor, analyze and make available information regarding the terms and conditions contained in scale agreements reached as a result of post-certification bargaining.

The *Status of the Artist Act* establishes a new regime for professional relations which includes rights and responsibilities not widely known or understood by the artists, artists' associations and producers who are subject to it.

The Tribunal has developed, published and distributed its "Procedural Guidelines", a plain language guide for the use of persons dealing with the Tribunal. The sufficiency and appropriateness of these guidelines is currently under review and revisions will be made as required.

Net Cost of the Tribunal by Business Line/Activity

(Thousands of dollars)	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Estimates	1,705	1,726	1,665	1,665
Revenue to the Vote				
Total Main Estimates	1,705	1,726	1,665	1,665
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund				
Estimated Cost of Services by other Departments	296	376	373	373
Net Cost of the Tribunal	2,001	2,102	2,038	2,038

1997-98 Main Estimates

(thousands of dollars)

Business Lines/Activities	Operating	Capital	Grants and Contributions	Gross Total	Statutory Payments	Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	Total Main Estimates
Adjudication	1,580			146		1,726		1,726

Other Revenues and
ExpendituresRevenue credited to the
Consolidated Revenue
FundEstimated cost of
services by other
DepartmentsNet Cost of the
Tribunal

2,102

376

Resource Plans and Financial Tables

Spending Authorities

A. Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote		(thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates		1996-97 Main Estimates	
Votes		Wording and Amounts					
35	(S)	Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal	Program expenditures Contributions to employee benefit plans	1,580	146	1,580	125
				Total Agency		1,705	
				1,726			
Vote		(dollars)		1997-98 Main Estimates		1996-97 Main Estimates	
35		Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal Producers Professional Relations Tribunal - Program expenditures		1,580,000			

- to process applications and make sound decisions promptly, professionally and in a cost-sensitive manner;
- to inform and assist artists and producers in resolving differences and taking advantage of the benefits of the *Status of the Artist Act*;
- to give greater visibility to the aims, processes and decisions of the Tribunal;
- to manage resources with regard for the principles of efficiency, effectiveness and accountability.

The Tribunal has established the following objectives for the planning period:

Objectives and Priorities

The Tribunal has staffed only those functions that are essential to the conduct and administration of its adjudicative responsibilities. Administrative support functions, such as informatics, human resources and financial services, have been sought from existing government departments. Using measures of quality, accessibility and economy as its criteria, the Tribunal entered into partnerships with the departments of Industry, Canadian Heritage and Public Works & Government Services Canada for delivery of each of these services respectively. In addition, the Tribunal makes use of existing library and hearing facilities under the control of the Canada Labour Relations Board, the Public Service Staff Relations Board and the Federal Court of Canada.

The Tribunal has staffed only those functions that are essential to the conduct and administration of its adjudicative responsibilities. Administrative support functions, such as informatics, human resources and financial services, have been sought from existing government departments. Using measures of quality, accessibility and economy as its criteria, the Tribunal entered into partnerships with the departments of Industry, Canadian Heritage and Public Works & Government Services Canada for delivery of each of these services respectively. In addition, the Tribunal makes use of existing library and hearing facilities under the control of the Canada Labour Relations Board, the Public Service Staff Relations Board and the Federal Court of Canada.

The *Status of the Artist Act* provides for the basic structure of the Tribunal. It is to be composed of a Chairperson, a Vice-Chairperson and not less than two or more than four other full-time or part-time members. The Chairperson is the Chief Executive Officer of the Tribunal and is responsible for the management of the staff and supervision of the work of the Tribunal. The Tribunal is entitled to engage such employees as are necessary for the conduct of its business.

Organization and Program Composition

The Tribunal reports to the Parliament of Canada through the Minister of Labour. However, certain important provisions of the *Act* specify a role for the Minister of Canadian Heritage whose sectoral clientele includes users of the Tribunal.

- define the sectors of cultural activities subject to federal jurisdiction that are suitable for collective bargaining;
- certify artists' associations to represent these sectors; and
- hear and decide complaints of unfair practice filed by artists, artists' associations and producers and to prescribe appropriate remedies.

The Tribunal's principal responsibilities are to:

Legislation

Following Canada's signature of the UNESCO *Recommendation on the Status of the Artist* in 1980, a number of studies were undertaken by government and private sector groups in an effort to find a means to enhance the socio-economic status of professional artists in Canada. Associations representing a number of artistic disciplines made representations to federal and provincial governments and two task force reports, the Applebaum-Hébert and Siren-Gélinas reports, addressed the precarious economic situation of Canadian artists. In 1988, Quebec enacted legislation which created the "Commission de reconnaissance des associations d'artistes" and established a regime for legal recognition of artists' associations. In 1989, a unanimous report of the House of Commons Standing Committee on Communications and Culture recommended the enactment of federal legislation recognizing the status of the artist. These events led to the development and passage by Parliament of the *Status of the Artist Act*, which received Royal Assent in June 1992 and was brought fully into force in May 1995.

The *Status of the Artist Act* recognizes the importance of the contribution artists make to the cultural, social, economic and political enrichment of Canada, guarantees artists' freedom of association and recognizes the importance of compensating artists for the use of their works. Part II of the *Act* puts into place a framework for the conduct of professional relations between artists and producers within those portions of the Canadian cultural industry that are under federal jurisdiction.

The *Act* defines artists as independent contractors who are authors within the meaning of the *Copyright Act*, directors, performers or other professionals who contribute to the creation of a production. It entitles these artists to form associations to represent them in their dealings with federal producers, such as broadcasting undertakings under the jurisdiction of the Canadian Radio-Television and Telecommunications Commission (C.R.T.C.), federal government departments and the majority of federal government institutions. By following the procedures specified in the *Act*, artists' associations can obtain legal recognition and the right to negotiate with producers for the purpose of entering into scale agreements. Scale agreements specify the minimum terms and conditions to which a producer must adhere when engaging or commissioning work from a self-employed professional artist in a particular sector.

Roles and Responsibilities

The legislation establishes the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal as the independent, quasi-judicial agency responsible for administering and interpreting the professional relations provisions set out in the *Status of the Artist Act*.

A. Summary of Departmental Plans and Priorities

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal's mission is to contribute to the enhancement of Canada's cultural community by encouraging constructive professional relations between artists, as independent entrepreneurs, and producers in the federal jurisdiction.

The Tribunal has a statutory mandate to define the sectors of cultural activities subject to federal jurisdiction that are suitable for collective bargaining, to certify associations to represent independent entrepreneurs working in these sectors, to hear and decide complaints of unfair practices filed by artists, artists' associations and producers and to prescribe appropriate remedies for contraventions of the *Status of the Artist Act*. In implementing a program to fulfill this statutory mandate, the Tribunal has remained cognizant of the constraints facing the constituency it serves. Accordingly, significant effort has been expended in developing operating procedures and practices that are cost effective and consistent with the Tribunal's mission.

At this early stage in its existence, it is essential for the Tribunal to establish a credible presence in the cultural community. To do so, the Tribunal must be well known, receptive and responsive. In this regard, the Tribunal is addressing the issues of public awareness and case management.

The Tribunal's priorities remain as originally established: to provide effective and efficient services, in accordance with the legislation, to artists, artists' associations and producers. Over the planning period, the Tribunal will continue to deal with applications for certification filed by artists' associations and is positioning itself to deal with complaints of unfair practices, should they arise.

Assessment of Performance Results and Strategic Planning Priorities

The Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal became fully operational on May 9, 1995 with the coming into force of the substantive provisions of the *Status of the Artist Act*. The Tribunal's mission is to contribute to the enhancement of Canada's cultural community by encouraging constructive professional relations between artists, as independent entrepreneurs, and producers in the federal jurisdiction.

The Tribunal's principle objective for 1995-1996 was to ensure that those within its jurisdiction were able to take full advantage of the *Status of the Artist Act*. It was anticipated that in its first year of operation, the Tribunal would receive applications for certification from at least twenty artists' associations who wished to obtain legal recognition as bargaining representatives for specific artistic sectors. During the fiscal year, the Tribunal received twenty-one applications for certification, issued seven interim decisions and granted two certifications.

To achieve its mission, the Tribunal has established four objectives for the planning period (1996-1997 to 1999-2000):

- to process applications and make sound decisions promptly, professionally and in a cost-sensitive manner;
- to inform and assist artists and producers in resolving differences and taking advantage of the benefits of the *Status of the Artist Act*;
- to give greater visibility to the aims, processes and decisions of the Tribunal; and
- to manage resources with regard for the principles of efficiency, effectiveness and accountability.

Issues for the Budget Consultations

The most critical issue facing the Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal will be to maintain its level of service to the public as the demand for these services increase. At the present time, the Tribunal is composed of four part-time members. To date, all of the applications for certification processed to finality have required an oral hearing. As the workload increases, the demand on members' time will increase correspondingly. Additional resources at both the member and staff levels may be required in the future in order to prevent an unacceptable backlog from developing.

I	The Minister's Executive Summary	Assessment of Performance Results and Strategic Planning Priorities	1
		Issues for the Budget Consultations	1
II	Departmental Plan		
	A.	Summary of Departmental Plans and Priorities	2
	B.	Departmental Overview	3
		Legislation	3
		Roles and Responsibilities	3
		Organization and Program Composition	4
		Objectives and Priorities	4
		Resource Plans and Financial Tables	5
	C.	Details by Business Line	7
		Business Line Objectives	7
		Operating Context and Key Initiatives	7
		Change Management Issues	8
		Business Line Results Expectations	9
		Comparative Financial Plans by Business Line	11
III	Departmental Performance		
	A.	Summary of Departmental Performance	12
	B.	Departmental Overview	12
		Key Responsibilities and Objectives	13
		Development of Performance Measures	13
	C.	Details by Business Line	16
		Results Expectations for 1995-1996	16
		Actual Performance in 1995-1996	17
		Sectoral and Change Management Issues	17
		Comparative Financial Performance by Business Line	17
		Impact on Future Plans	18
IV	Supplementary Information		19

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-1998 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- The Minister's Executive Summary
- Departmental Plans
- Departmental Performance
- Supplementary Information

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Canadian Artists and Producers Professional Relations Tribunal

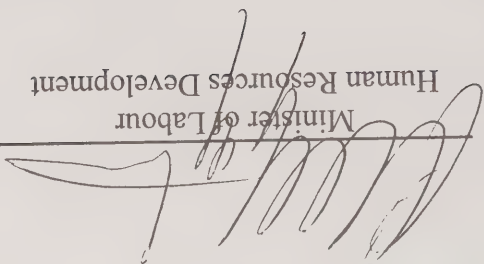
1997-98

Estimates

Part III

Expenditure Plan

Approved


Minister of Labour
Human Resources Development

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997
Available in Canada through
Associated Bookstores and other booksellers
or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-100
ISBN 0-660-60135-4



Canadian Artists and
Producers Professional
Relations Tribunal

1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan



CA1
FN
E 77



Veterans Affairs Canada



1997-98
Estimates

A Report on Plans and Priorities
Pilot Document

ISBN 0-660-60097-8



9 780660 600970

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-49
ISBN 0-660-60097-8



VETERANS AFFAIRS CANADA

A Report on Plans and Priorities

For 1997-98 To 1999-2000

A Report on Plans and Priorities

for 1997-98 to 1999-2000

Veterans Affairs Canada

A stylized, handwritten signature in dark ink, appearing to read 'D. Young', with a long horizontal flourish extending to the right.

The Honourable Douglas Young, C.P., M.P.
Minister of National Defence and Minister of Veterans Affairs

Table of Contents

I	Message from the Secretary of State (Veterans)	1
II	Plans and Priorities	2
A.	Summary of Key Plans, Priorities and Strategies	2
B.	Portfolio Overview	3
1.	Roles, Responsibilities and Mission	3
2.	Organization and Program Composition	4
	Veterans Affairs Program	4
	Veterans Review and Appeal Board Program	4
3.	Corporate Objectives, Priorities and Strategies	5
4.	Resource Plans and Financial Tables	7
5.	Key Planning Factors	10
	Planning Assumptions	10
	External Factors Influencing the Program	10
6.	Corporate Communications	15
C.	Plans and Priorities by Activity	16
1.	Health Care	16
2.	Pensions	21
3.	Economic Support	23
4.	Departmental Administration	26
III	Supplementary Information	33
1.	Spending Authorities	33
2.	Organization	35
3.	Additional Financial Information	37
	Gross and Net Portfolio Expenditures by Activity	37
	Details of Revenues by Activity	38
	Transfer Payments by Activity	39
	Presentation by Standard Object	42
4.	Statutes Administered by the Portfolio	45
5.	References and Departmental Contacts	47
IV	Topical Index	48

I Message from the Secretary of State (Veterans)



I am pleased to present Veterans Affairs' Report on Plans and Priorities for the period covering the 1997-98 to 1999-2000 fiscal years.

All levels of government must now work within a framework of global fiscal pressures, demographic changes, and results expectations. During the last decade, Veterans Affairs has reviewed its programs and work processes and initiated cost containment measures in order to ensure that services provided were relevant, effective and cost-efficient. Portfolio employees continue to look for ways to improve service and reduce expenditures while remaining steadfast in their dedication to providing quality service to their clients, in keeping with Veterans Affairs' guiding principles of courtesy, speed and fairness.

Veterans Affairs is committed to providing veterans, their dependents and other qualified civilians with the benefits, financial assistance and health care services to which they are entitled; of promoting their well-being and self-sufficiency as participating members of their community; and of keeping the memory of their achievements and sacrifices alive for all Canadians.

This document outlines the strategic planning initiatives that have been undertaken to fulfill Canada's commitments to our veterans. The pension streamlining initiative will result in a 50% reduction in turnaround times for disability pension applications while the Veterans Health Care Needs Review will ensure that veterans receive the care and support they require now and into the future.

The Portfolio has also entered into several partnership arrangements with other federal government departments, provincial governments and with the private sector to share information, expertise and costs.

To assure Canadians that Veterans Affairs' spending is generating tangible results, we are developing comprehensive assessment tools which will demonstrate, in our Fall "Performance Report", that value for money and the desired outcomes are being achieved.

A handwritten signature in dark ink, reading "Lawrence MacAulay". The signature is fluid and cursive, with the first name "Lawrence" being the most prominent part.

The Honourable Lawrence A. MacAulay, P.C., M.P.
Secretary of State (Veterans)

II Plans and Priorities

A. Summary of Key Plans, Priorities and Strategies

Veterans Affairs' programs reflect Canada's commitment to the well-being of its veterans, qualified civilians and their dependants. The Portfolio remains steadfast in its dedication to program delivery based on the guiding principles of courtesy, speed and fairness.

Veterans Affairs has identified key commitments which were included in the October 1996 Report by the President of the Treasury Board:

To provide veterans, their dependants and other qualified civilians with the benefits, financial assistance and health care services to which they are entitled, in a cost-effective manner.

To be demonstrated by:

- Turnaround times on pension applications reduced by 50 percent within two years.
- Health care costs contained or reduced through the elimination of excess, duplication and overlap while ensuring that the quality of care to clients is not diminished.
- As part of a government-wide initiative, opportunities for reducing costs of health products and services explored through collective purchasing by federal government departments while maintaining a satisfactory

level of service.

- High quality of service provided to clients in accordance with a comprehensive set of published service standards.
- The possibility of transferring Ste. Anne's Hospital to provincial jurisdiction explored.

To promote the well being and self-sufficiency of clients as participating members of their communities.

To be demonstrated by:

- Clients' independence and quality of life retained through programs such as the Veterans Independence Program.

To keep the memory of the achievements and sacrifices of veterans alive for all Canadians.

To be demonstrated by:

- Education and awareness programs developed to increase our youth's knowledge of Canada's wartime efforts.
- The use of technology (e.g. Internet, SchoolNet) expanded for sharing information on Canada's wartime accomplishments and their legacy.

B. Portfolio Overview

1. Roles, Responsibilities and Mission

Canada has long recognized the hardship, suffering and sacrifice made by veterans, certain civilians and their families to the country's war and peacekeeping efforts. The Veterans Affairs Portfolio exists to serve them.

Since 1944, Veterans Affairs' overall role, in co-operation with other federal government departments, provincial governments and the private sector, has been to lead the development, coordination and administration of federal policies and programs that provide veterans, qualified civilians and their dependants with financial, material and physical support. Benefits and services have principally been delivered in the areas of health care, disability pensions, economic support, management of property contracts, legal aid and appeals. The Portfolio is also responsible for commemorating Canada's wartime sacrifice.

The organization's broad-based objectives are captured in its Mission Statement:

To provide veterans, qualified civilians and their families with the benefits and services to which they are entitled; to promote their well-being and self-sufficiency as participating members of their communities; and to keep the memory of their achievements and sacrifices alive for all Canadians.

The Veterans Affairs Portfolio is comprised of Veterans Affairs Canada (the Department) and the Veterans Review and Appeal Board. The Minister of Veterans Affairs is responsible to Parliament for the Veterans Affairs Portfolio. The Secretary of State (Veterans) assists the Minister with these responsibilities.

Veterans Affairs Canada's mandate is to meet the needs of Canadians who served their country during wartime and peacekeeping and to honour those who gave their lives. The authority for this Portfolio Program is contained in the *Department of Veterans Affairs Act*, 16 other acts of Parliament, and 32 sets of regulations and Orders-in-Council.

The **Veterans Review and Appeal Board's** mandate is to determine, and deal with, all applications for review and all appeals that may be made to the Board under the *Pension Act*, the *War Veterans Allowance Act* or other acts of Parliament. All matters related to those applications and appeals are authorized under the *Veterans Review and Appeal Board Act*.

A list of legislation associated with the mandate of the Veterans Affairs Portfolio is presented in the Supplementary Information Section, on page 45.

2. Organization and Program Composition

Veterans Affairs Program: The Veterans Affairs Program, which operates under the direction of Veterans Affairs Canada (VAC), consists of four activities: health care, pensions, economic support and departmental administration.

The benefits and services provided through these activities include: disability pensions, War Veterans Allowance, treatment benefits, information, counselling, legal advocacy, assessment of health care needs, adjudication of claims for pensions and allowances, funeral and burial assistance, administration of property agreements with participating veterans and assistance to veterans settled under the *Veterans Land Act*. As well, there are special activities and grants to commemorate Canada's war dead and those who served Canada during other periods of conflict.

VAC intends to deliver benefits and services in 1997-98 with a staff complement of 3,212 Full-time Equivalents (FTEs) through a decentralized organization consisting of a Head Office located in Charlottetown, the National Capital Office in Ottawa and a network of regional and district offices across Canada. The Department also operates a hospital in Ste-Anne-de-Bellevue, Quebec.

Veterans Review and Appeal Board Program: The Veterans Review and Appeal Board Program operates under the direction of the Veterans Review and Appeal Board (VRAB) and is responsible for rendering decisions in reviews and appeals of disability pension cases, as well as appeals of War Veterans Allowance cases.

VRAB intends to deliver these services in 1997-98 with a staff complement of 105 FTEs through a Head Office in Charlottetown, although hearings will be held in many sites across the country.

The organization chart on page 35 provides a brief description of the roles, responsibilities and some of the enabling legislation for each of the Portfolio's organizational units.

3. Corporate Objectives, Priorities and Strategies

Objectives: The objective of the Veterans Affairs Program is to provide support for the economic, social, mental and physical well-being of veterans, their dependants and other eligible persons.

The objective of the Veterans Review and Appeal Board is to provide a review and appeal system to veterans, certain civilians, and/or their respective dependants in order to ensure they will receive the full benefits to which they are entitled.

Priorities: The Portfolio has three core business activities—pensions, health care and economic support—and departmental administration. To support these core activities, Veterans Affairs has identified nine strategic initiatives which, upon completion, will fulfill the organization's strategic objectives for the 1997-98 to 1999-00 time period. Performance objectives for each of these strategic initiatives have been identified for the planning horizon.

- 1- Pension Streamlining
- 2- Business Renewal
- 3- Commemoration
- 4- Veterans Affairs Cost Containment
- 5- Health Care Coordination Initiative
- 6- Veterans Health Care Needs Review
- 7- Veterans Organizations
- 8- Transfer of Ste. Anne's Hospital
- 9- Knowledge Economy Partnership

1- Pension Streamlining: Legislation was enacted on September 15, 1995, that streamlined the pension application and appeal process. There is a commitment to reduce turnaround times on pension applications by 50% within two years. The Portfolio was also restructured with the Bureau of Pensions Advocates (BPA) merging with the Department of Veterans

Affairs, and the Canadian Pension Commission and the Veterans Appeal Board merging into the newly-created Veterans Review and Appeal Board.

2- Business Renewal: Business renewal represents a group of strategic initiatives to support Veterans Affairs' key commitment of providing high quality, efficient and cost-effective service to clients. The Benefits Redesign Project, the Client-centred Service Initiative and the Corporate Services Infrastructure initiative are all aimed at modernizing and improving the Veterans Affairs' program and service delivery and are described below:

- Under the **Client-centred Service Initiative (CCSI)**, a client-centred approach to service delivery will be adopted to ensure that the Department's structure and activities are more responsive to client need and their right to be more directly involved in the care and services they receive. A new Service Delivery Model and national standards will be implemented that aim to ensure that clients and their families receive a consistent level of service no matter where they are served.

- The **Benefits Redesign Project (BRP)** proposes the development and implementation of a Client Service Delivery Network (CSDN) for the future service delivery of the Department's major programs as determined by the CCSI Model. BRP intends to use the CSDN currently being implemented in the Income Security Programs (ISP) Branch of Human Resources Development Canada (HRDC) and to modify ISP's CSDN in areas where Veterans Affairs' requirements or needs are different.

- **The Corporate Services**

Infrastructure initiative addresses the need for Veterans Affairs to modernize the existing set of corporate financial, human resources and planning systems applications with a fully integrated information system that meets the transaction and decision-making needs of our corporate and program functions. Managers at all levels will be able to utilize these systems directly to generate the information they need for decision making purposes. The objective of this initiative is to eliminate duplication and redundancy of data and processes, and to combine the functionality of shared federal government systems into a consolidated framework of streamlined activities which serve business managers, departmental functions and corporate reporting requirements.

3- Commemoration: Veterans Affairs has a mandate to keep alive the memory of veterans' wartime achievements and sacrifices. This is a responsibility Veterans Affairs holds in trust on behalf of all who served in the wartime service of Canada. The Department will heighten awareness among Canadians of Canada's wartime achievements and sacrifices, including the legacy left by veterans of peacemaking and peacekeeping.

4- Veterans Affairs Cost Containment: Health care costs represent almost one-third of the Veterans Affairs budget. The Department's objective is to identify and eliminate excess, duplication and overlap on an ongoing basis, while ensuring that the quality of care to clients is not diminished.

5- Health Care Coordination Initiative: Veterans Affairs will continue to lead this coordinated strategy for the provision of specific health care supplies and services among participating federal departments and agencies.

6- Veterans Health Care Needs Review:

The objective of this initiative is to examine the current and future needs of veterans and the current health care programs and services offered by Veterans Affairs Canada. The focus of this review is to identify ways to ensure veterans receive the care and support they require now and into the future.

7- Veterans Organizations: The Portfolio will continue its effort to sustain and strengthen its relationship with veterans organizations.

8- Transfer of Ste. Anne's Hospital: Ste. Anne's Hospital in Ste.-Anne-de-Bellevue, Québec, is the last remaining departmental institution. Discussions are currently underway to explore the possibility of transferring Ste. Anne's Hospital.

9- Knowledge Economy Partnership:

Veterans Affairs is a key player in forging the partnership initiative between the federal and provincial governments on Prince Edward Island (P.E.I.). The initiative will examine federal and provincial programs on P.E.I. and determine how both levels of government, the University of Prince Edward Island, Holland College and the private sector can collaborate more effectively to provide a better service to clients in the "new economy".

4. Resource Plans and Financial Tables

The Portfolio estimates approximately \$1.92 billion will be spent in 1997-98. The Department will use approximately \$1.78 billion, or 93% of the total Veterans Affairs Program budget to deliver benefits and services in the form of over \$1.142 billion in disability pensions,

\$560 million in health care and \$80.6 million in allowances and other economic support program benefits. Another \$7.7 million has been allocated to support the Veterans Review and Appeal Board Program's function of making and promulgating review and appeal decisions.

Figure 1: Portfolio Overview

(millions of dollars)	Planned Expenditures* 1996-97	Planned Expenditures 1997-98	Planned Expenditures 1998-99	Planned Expenditures 1999-00
Veterans Affairs Program	1,931.1	1,913.9	1,877.9	1,862.3
Veterans Review and Appeal Board Program	8.0	7.7	7.7	7.7
	1,939.1	1,921.6	1,885.6	1,870.0
Less Revenue to the Vote	0.0	0.0	0.0	0.0
Net Planned Expenditures	1,939.1	1,921.6	1,885.6	1,870.0
Less Revenue to the Consolidated Revenue Fund	(50.2)	(43.3)	(43.3)	(43.3)
Plus Cost of Services Provided by other Departments				
- Veterans Affairs Canada	23.0	23.0	23.0	23.0
- Veterans Review and Appeal Board	1.2	1.2	1.2	1.2
Net Cost of the Portfolio	1,913.1	1,902.5	1,866.5	1,850.9

* Based on the In-Year Update.

Figure 2: Grossed Planned Expenditures by Activity for the Planning Period

(millions of dollars)	Planned	Planned		
	Expenditures*	Expenditures	Planned	Planned
Activities	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
Veterans Affairs Program				
Health Care	604.6	620.2	599.2	594.4
Pensions	1,176.5	1,166.7	1,160.8	1,160.9
Economic Support	116.2	96.1	86.9	75.9
Departmental Administration	33.8	30.9	31.0	31.1
Total Veterans Affairs				
Program	1,931.1	1,913.9	1,877.9	1,862.3
Total Veterans Review and				
Appeal Board Program	8.0	7.7	7.7	7.7
Gross Portfolio Planned				
Expenditure	1,939.1	1,921.6	1,885.6	1,870.0

* Based on the In-Year Update.

Additional information on Veterans Affairs' spending authorities and vote wording can be found in the Supplementary Information section, on pages 33 and 34.

Figure 3: Planned Expenditure Detail by Activity for 1997-98

	FTE	Budgetary					Statutory Items	Non-budgetary Loans Investments and Advances	Gross Planned Expenditures	Less: Revenue Credited to the Vote	Net Planned Expenditures
		Operating	Capital	Grants and Contributions	Gross Voted						
Veterans Affairs											
Canada											
Health Care	2,019	440.3	0.0	165.6	605.9		14.3	0.0	620.2	0.0	620.3
Pensions	450	22.5	0.0	1,140.8	1,163.3		3.4	0.0	1,166.7	0.0	1,166.7
Economic											
Support	299	22.7	0.0	71.2	93.9		2.2	0.0	96.1	0.0	96.1
Departmental											
Administration	444	27.7	0.0	0.0	27.7		3.2	0.0	30.9	0.0	30.9
Total Planned Expenditure	3,212	513.2	0.0	1,377.6	1,890.8		23.1	0.0	1,913.9	0.0	1,913.9
Veterans Review and Appeal Board											
Pensions	105	6.7	0.0	0.0	6.7		1.0	0.0	7.7	0.0	7.7
Total Planned Expenditure	105	6.7	0.0	0.0	6.7		1.0	0.0	7.7	0.0	7.7
- Agency											
Total Planned Expenditures for the Portfolio	3,317	519.9	0.0	1,377.6	1,897.5		24.1	0.0	1,921.6	0.0	1,921.6

5. Key Planning Factors

Planning Assumptions: The plans and priorities proposed for the 1997-98 to 1999-2000 fiscal years are based on the following planning assumptions:

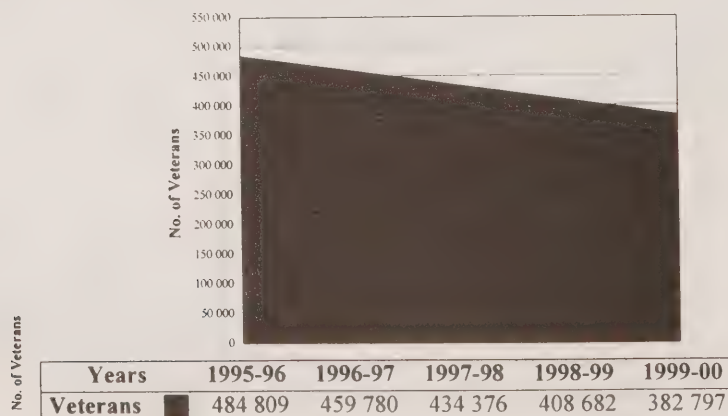
- the Veterans Affairs Portfolio will operate as a distinct organization;
 - the Mission Statement for the organization will remain valid;
 - eligibility criteria for benefits and services will remain unchanged;
 - fiscal restraint may result in further reductions to reference levels for dollars and FTEs; and
 - challenges to the Portfolio's legislation presently before the courts will not result in a change of eligibility for entitlement to benefits and services.
- Armed Forces and Merchant Navy veterans who served in the First World War, the Second World War or the Korean War;
 - certain civilians who are entitled to benefits because of their wartime service;
 - former (and, in certain cases, current) members of Canada's Regular Forces (including those who have served in Special Duty Areas), and the Reserve Forces of Canada;
 - survivors and dependants of the above; and,
 - former (and, in certain cases, current) members of the Royal Canadian Mounted Police.

External Factors Influencing the Program:

- **Client Base:** Of the 1,750,000 men and women who served in wartime for Canada, 116,000 died and approximately 229,000 were wounded as a result of war. Veterans Affairs Canada is responsible for commemorating their sacrifice and for assisting eligible Canadians who belong to the following client groups:

At March 31, 1997, there are expected to be approximately 460,000 veterans. It is estimated that, by the end of 1997-98, Canada's veteran population will be 434,000, 42,500 of whom will be women. Their average age will be 76. The forecast of the veteran population is expected to decrease to approximately 383,000 by March 2000 (39,100 women) at which time their average age will be 78. In Canada, one in four males over the age of 65 is a veteran.

Figure 4: Forecast of the Veteran Population (1995-96 to 1999-2000)



Demographic analysis of the client base indicates that those veterans requiring our services and benefits will do so more intensively as they age.

Of Canada's total estimated veteran population (434,000), 59% will be 75 years of age or older, 39% will be between the

ages of 65 to 74 and 2% will be under 65 years of age. The charts below present an overview of the aging trend of the veteran population by age category from the fiscal years 1995-96 to 2000-2006 and the aging trend for Canadian male/female veterans aged 75 years and over.

Figure 5: Aging Trend of Veterans by Age Category

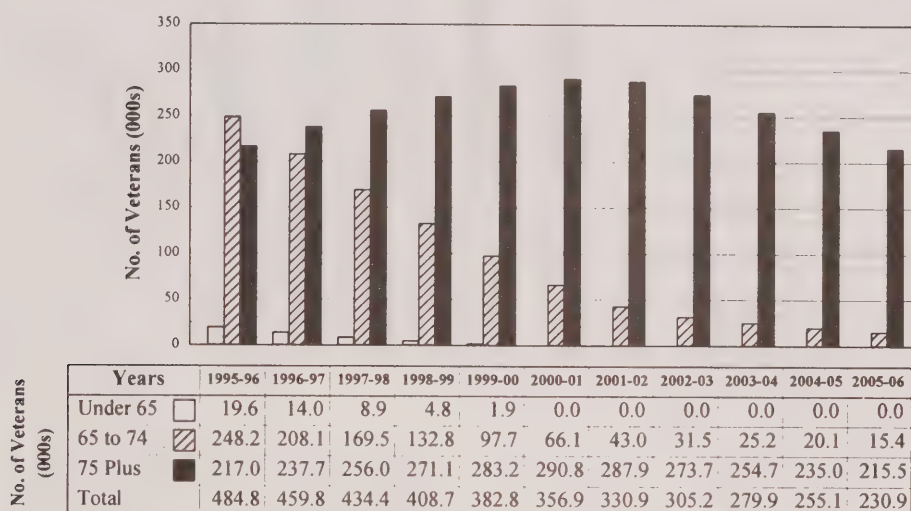
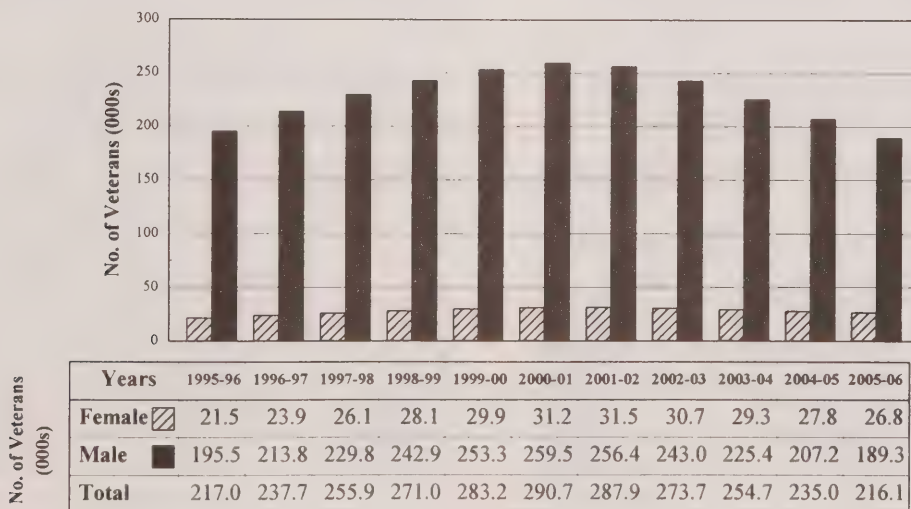


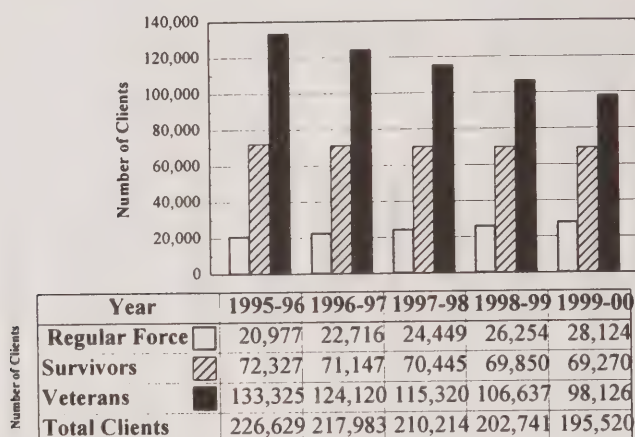
Figure 6: Aging Trend of Canadian Veteran Population Aged 75 and Over



Of the total forecast of the veteran population (434,000), 115,000 will receive a service or benefit from the Department in 1997-98. In addition, a further 70,000 survivors will be in receipt of benefits.

Other non-veteran groups such as ex-members of Canada's Regular Forces are estimated to represent an additional 24,000 clients.

Figure 7: Forecast of Veterans Affairs' Clients by Type (1995-96 to 1999-2000)



Although the national veteran population of Canada is expected to decline by approximately 17% between April 1997

and March 2000, the Department's total client population is forecast to decrease by approximately only 10% over the same period.

Figure 8: Percentage of Change in the National Veteran Population

	Veteran Population	Percent Change from 1996-97
1996-97	459,780	0.0%
1997-98	434,376	5.5%
1998-99	408,682	11.1%
1999-00	382,797	16.7%

Figure 9: Percentage Change of Veterans Affairs' Client Population

	Client Population	Percent Change from 1996-97
1996-97	217,983	0.0%
1997-98	210,214	3.6%
1998-99	202,740	7.0%
1999-00	195,521	10.3%

The veteran population forecasts were amended in March 1996 to reflect revised “Life Tables” for 1991-92 received from Statistics Canada. These revised forecasts for Veterans Affairs’ clients continue to be based on projections of historical and demographic data and assume there will be no major policy, legislative or social changes and that future trends will continue to mirror past trends or demographic projections.

Program forecasts for most major Portfolio programs indicate that clients and expenditures will decline at a relatively stable rate over the short term—to the fiscal year 2000-2001—and will continue to decrease during the following 15 years. One exception to this trend is War Veterans Allowance, where forecasts indicate the program will experience a significant drop in veteran clients and expenditures in the near future (see Figures 10 to 13, on page 14).

The impact of providing services to an aging clientele will be felt in a number of ways:

- the pensioned conditions of veterans are becoming aggravated or new medical conditions are arising which result in additional workload;
- the demand for health care services will increase in the short term, as the predominantly home-based veteran clients will need additional services;
- the demand for institutional care will increase in the long term, as veterans move from home care to nursing home and chronic care in community and contract institutions;
- the demand for war veterans allowances will decrease in the near future as veterans reach the age of 65 and, if eligible, will receive other seniors’ benefits, such as Canada Pension Plan, Old Age Security and

Guaranteed Income Security;

- the reorganization of the delivery of health services and, in some cases, their devolution from the provincial level to local levels will create additional challenges for Veterans Affairs in the provision and coordination of health care;
- program delivery activities will change in conjunction with demographic trends:
 - home-based clients will need more complex, labour-intensive, individualized attention. Counsellors and social/community supports will be required to continually network with service providers and health professionals outside Veterans Affairs to ensure that care plans that meet each veteran's specific needs are developed, implemented and followed; and,
 - institutionalized clients will need services very different from their home-based counterparts, possibly altering the role of counsellors and the associated service delivery infrastructure geared to supporting counselling efforts;
- in addition to tailoring products to specific client needs (e.g. large print), traditional communication methods need to be augmented for an elderly clientele by more personal contact.

• **Judicial and Legal Factors:**

Veterans Affairs legislation is presently the subject of litigation (including Charter challenges) in a number of cases. The issues involved are major and decisions in favour of the plaintiffs would have significant financial consequence for the Government.

Figure 10: Client Forecast - Pensions Program
(as at December 31, 1996)

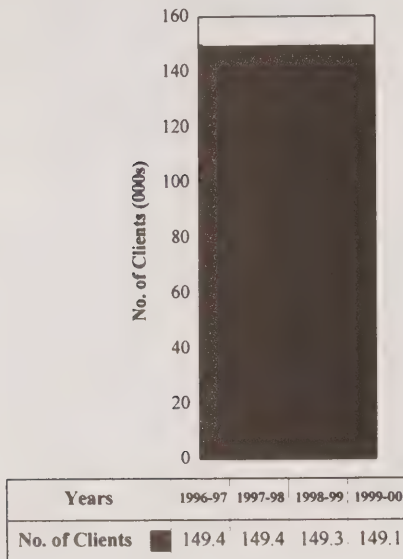


Figure 11: Client Forecast - War Veterans Allowance Program
(as at December 31, 1996)

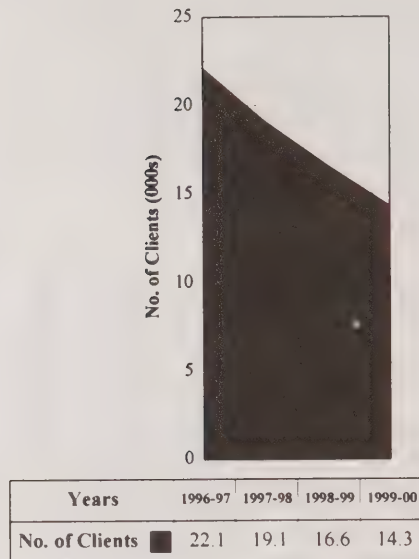


Figure 12: Client Forecast - Veterans Independence Program
(as at December 31, 1996)

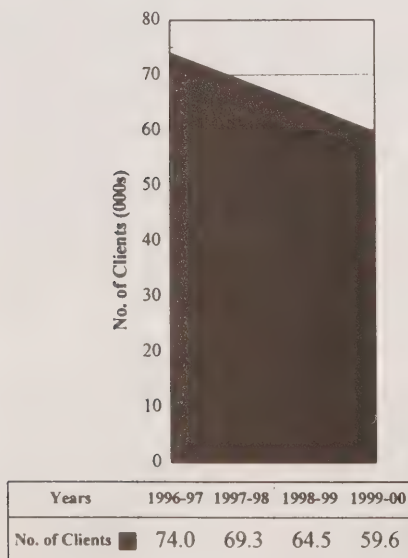
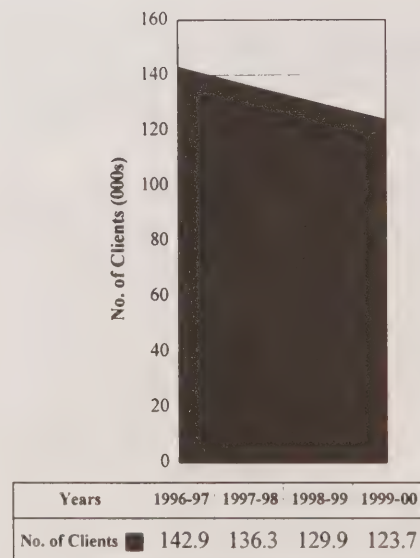


Figure 13: Client Forecast - Treatment Accounts Processing Program
(as at December 31, 1996)



- **The Canadian Economy:** Continued fiscal restraint pressures the Portfolio to lower costs and improve efficiency.

Inflation directly affects benefit expenditures because pension and allowance benefits administered by the Veterans Affairs Program are indexed to the cost of living.

- **Government Initiatives and Priorities:** Veterans Affairs is an active participant in the Government's Quality Services Initiative which increases the focus on service delivery to Canadians and seeks to measurably improve client satisfaction and the quality of accessible, affordable and responsive services provided to Canadians. The Department has published a service standards brochure, entitled "At Your Service", which identifies the standards of service its clients may expect to receive.

Veterans Affairs is taking a proactive role in implementing sustainable development initiatives in order to comply with recent changes to legislation and government policy aimed at "greening" government activities and supporting good environmental practices.

6. Corporate Communications

Communications plays a key role in explaining and demonstrating the relevance and value of Portfolio policies and programs to a wide variety of audiences, including clients, stakeholders, Central Agencies, staff and unions, politicians and media.

Stakeholders must be kept informed about strategic initiatives so that they are better able to participate in decisions relating to the long-term direction of the Portfolio. An increasingly aged population requires targeted, consistent, clear, and easily understood information about changes to programs and services. Canada's youth must be better educated about the valuable lessons to be learned from veterans' involvement in two major world conflict, the Korean War, and international peacekeeping activities, using the most appropriate vehicles—via Internet, CD Rom, interactive exhibits or school curriculum.

C. Plans and Priorities by Activity

Veterans Affairs' Operational Plan Framework (OPF) currently identifies two programs (Veterans Affairs and Veterans Review and Appeal Board) and four program activities: health care, pensions, economic support and departmental administration. The OPF will be replaced by April 1998 with a Planning, Reporting and Accountability Structure document which will better represent the programs and activities. Listed in this section are the Portfolio's nine strategic objectives and priorities as they relate to the current OPF activity structure.

1. Health Care

Activity Objective: To provide veterans and other eligible persons with health and social services, including advice and information, needs assessment, referrals, and benefit administration and delivery.

Operating Context: Approximately 96 percent of all veterans are over 65 years of age and their needs have shifted to problems associated with aging, such as chronic ill-health, frailty and loss of mobility. A high proportion of veteran clients are disabled. As they age, many veterans experience increased vulnerability and dependence on others, such as family members, friends, community organizations or public institutions.

It is recognized that health promotion can play a significant part in improving the quality of life of members of the veterans community and help in maintaining their independence. With the aging of the veteran population, health promotion has been identified as a key priority area. In partnership with other levels of government and non-government organizations, Veterans Affairs will be exploring health promotion pilot projects aimed at helping

veterans help themselves, with emphasis on maintaining independence, preventing illness and improving health and quality of life.

Key Initiatives:

- **Veterans Affairs Cost Containment Initiative:** The Health Care Division initiated extensive consultation with field staff to identify and resolve impediments to cost-effective delivery of the Veterans Independence Program (VIP) and Other Health Purchased Services (OHPS).

The ongoing OHPS review focuses on financial and frequency limits for transactions in a number of health and treatment benefits and services, as well as a revision to the dental care policy.

A comprehensive needs-based review of the pharmacy program is under way. It will focus on meeting client needs on a medical basis thereby ensuring positive outcomes.

To date, the cost containment process has not only had a significant effect on expenditures, but more importantly has increased staff awareness of the need for cost containment, and of the significant link between cost containment and "needs-based" health care. This exercise has left the Department with an approach to appropriately respond to the requirement to contain costs without diminishing the quality of care to clients.

Change Management Issues: The needs-based approach requires increasing involvement by field level staff in assessing client need through case management. This requires a highly professional field staff with increased utilization of nurses, doctors, health care team members as well as consulting professionals such as occupational therapists. Increased

delegation of authority provides field staff with the discretion necessary to make decisions that respond best to client needs.

Changes to the Treatment Accounts Processing System (TAPS) were made to enhance controls in benefit provision, such as increased system functionality, control features, improved reporting features, new on-line capabilities for benefit grids, and new capacity for discretionary regional ad-hoc reporting capability. The wide area network platform was used to provide an on-line policy manual.

Veterans will continue to receive quality health care benefits which fully meet their needs in the most reasonable and cost effective manner.

Results Expectations: Clients are provided with the necessary and least costly health care benefits that meet their needs. A variety of controls are being implemented which limit the range and/or provision of benefits and services including:

- frequency limits, dollar caps, and requirement for pre-authorization for exceptional needs on selected health care benefits (such as dental, drug, etc.);
- control of supplier-driven demand for expensive equipment through more independent and reliable assessments, refocused equipment purchases more toward client need rather than supplier recommendations;
- frequency limits and per-visit dollar limits are applied to other related health services (e.g. physiotherapy). Needs-based criteria, supported by treatment plans, will have to be met before limits are exceeded; and
- frequency limits, price caps, and required service standards for audio products and services (achieved through negotiation of better supplier

agreements).

• **Health Care Coordination**

Initiative (HCCI): Recognizing the substantial opportunities for collective effort among departments and agencies, the Treasury Board requested Veterans Affairs Canada to lead the Health Care Coordination Initiative (HCCI). The aim of the HCCI is to implement a coordinated strategy for the provision of a satisfactory level of specific health care supplies and services to federal clients at the lowest possible cost through co-ordination of effort among participating federal departments and agencies. The initial areas of interest have been prescription drugs, dental care and vision care, though other areas have emerged such as audiology, oxygen therapy as well as certain insured health services. Moreover, the Initiative has assumed a leading role in the development of a broader health services strategy for federal clients with respect to provincial programs.

The federal departments and agencies participating in the Initiative are:

Veterans Affairs; Health; National Defence; Correctional Service; Royal Canadian Mounted Police; Citizenship and Immigration; Public Works and Government Services; Canadian International Development Agency; and the Treasury Board Secretariat.

Change Management Issues: The following factors are key to the success of the Health Care Coordination Initiative:

- building effective interfaces among the many stakeholders involved in the Initiative;
- increasing the compatibility of data, processes and systems used by participating departments;
- increasing internal manager

acceptance of pursuing savings on an inter-departmental sector basis rather than on a strictly departmental program basis; and

- establishing simple mechanisms for inter-departmental collaboration to occur.

Results Expectations: The Health Care Coordination Initiative has already improved, and is expected to continue to improve, the collective purchasing power of departments and agencies which provide health services by:

- achieving an in-depth understanding of health service currently available and provided to federal clients;
- creating a competitive purchasing environment;
- improving information sharing and collective decision making; and,
- implementing collective federal negotiation and tendering processes.

- **Transfer of Ste. Anne's Hospital:** Ste. Anne's Hospital, situated in Ste.-Anne-de-Bellevue, Québec, is the last remaining Hospital operated exclusively by Veterans Affairs. This long-term care Hospital utilizes approximately 1,000 FTEs and administers approximately 650 active beds.

In December 1995 a formal project team was formed to manage the discussions and negotiations for the potential transfer of the hospital.

The objective of this initiative is to ensure that eligible veterans continue to have access to quality long-term care services, consistent with those provided to veterans across Canada.

Change Management Issues: To achieve a successful transfer, it will be necessary to have effective communication with internal and external stakeholders.

Stakeholders will continue to be apprised of the project's activities and progress through briefings and updates.

During this period of discussions and subsequent negotiations and transfer, there can be no reduction in the level and quality of care provided to the veteran clients.

The differences in the pay and benefits structures between federal and provincial jurisdictions will require the equitable resolution of staffing, compensation and workforce adjustment issues.

Results Expectations: A transfer to provincial jurisdiction within a reasonable amount of time.

- **Veterans Health Care Needs Review:** The objective of the Veterans Health Care Needs Review initiative is to determine the care requirements of an elderly client group and develop strategies for best meeting their continuum of care needs; and to determine more precisely the future needs of Departmental clients, their potential demands for services, implement improved cost and quality control measures and develop more effective partnerships with provincial governments.

Veterans Affairs has the challenge of ensuring that the aging veteran population has access to an integrated and flexible program of health and support services. The average age of veterans admitted to long-term care facilities is now 80 years. The health care needs of veterans have increased with a higher level of both physical and cognitive impairment, associated with aging. Consequently, there is an increasing demand from veterans for access to health care, and to services which support care in the home or provide long-term care in suitable facilities. The challenge for Veterans Affairs is to ensure

that programs for veterans facilitate continuity of care while using multiple service providers.

As a result of health reform and the national and provincial budget reductions, there have been significant changes affecting the provision of provincial health care services. Most provinces have undertaken comprehensive reviews of their respective health care delivery systems and have implemented, or are in the process of implementing new approaches to delivery of health care, including long term care. These changes have the potential to significantly affect the services available to veterans.

Change Management Issues: There are a number of environmental issues within which the Review is being undertaken, including aging of the community, changes in health care practices, financial restraint, and provincial health care reforms.

The review commences from the position that the Department will remain in the business of providing health care and support services to eligible veterans. The challenge is to ensure the programs provided are relevant to the needs of the veteran population.

Veterans as a group are aging rapidly. This is in keeping with the aging of the Canadian population. Consequently, there is a growing demand for health care for conditions associated with age. There is a trend within the community for persons to prefer to remain in their own home rather than to enter a residential facility for care, resulting in an increasing demand for home support to assist them to maintain their independence in their own home. Consequently, provincial health care services are having to adapt to meet these changing needs. VAC programs similarly may need to be adjusted.

Canada has a continuing focus of cost-restraint in its programs. The Review will identify where Veterans Affairs can most effectively use its available resources by reducing duplication and where it can “add value” to the care of veterans.

Provincial health care reforms are having a significant impact on the availability of services for veterans as residents of a province. The Review must consider the future planning for health care and long-term care in each Province, and where necessary in regions, and identify the possible implications for veteran care in developing options for programs. Consequently, consultation with the Provincial ministries is critical to the process.

Consultations will occur within the information gathering phase with all stakeholders.

Results Expectations: The focus of this review will not be on cost-cutting, but rather on identifying ways to ensure veterans receive the care and support they require now and into the future. The aim is to ensure appropriate programs/services are provided in the most cost-effective manner by reducing duplication and by removing program or administrative impediments which limit capability to meet the identified needs of veterans. The review will:

- identify and examine the health care needs of veterans including their projected requirement for institutional care;
- examine the current programs and policies to determine their effect on veterans’ access to programs/services to meet their continuing care needs;

- develop an understanding of the current and planned approach to continuing care, including institutional care, within each province;
- examine the impact of these provincial programs on the approach to provision of programs/services for veterans;
- determine the most appropriate mechanism for providing continuing care, specifically long-term institutional care, and identify VAC's role in the provision of these;
- identify the programs/services where VAC can "add value" to veteran care;
- develop mechanisms for monitoring the quality and cost of care received by veterans, including that provided in long-term care institutions; and
- develop a strategy including time-frame for the implementation of the recommendations.

2. Pensions

Activity Objective: To provide veterans and other eligible persons with disability pension benefits and services, including advice, information, legal advocacy, adjudication, medical examination and benefit delivery.

Operating Context: Since 1917, numerous legislative changes resulted in a system that became complex and slow. The Secretary of State (Veterans) introduced changes to veterans legislation to reduce turnaround times by 50% without affecting veterans' pension benefits or their rights of appeal.

Key Initiative:

Pension Streamlining: Bill C-67, an *Act to establish the Veterans Review and Appeal Board, to amend the Pension Act, to make consequential amendments to other Acts and to repeal the Veterans Appeal Board Act*, was introduced in the House of Commons in December 1994 and was enacted on September 15, 1995.

The goal of these legislative changes and the resultant pension streamlining is to reduce turnaround time for the disability pension process by 50 percent within two years of the date the legislation was enacted (September 15, 1997). The most significant changes made were to adjudicate first decisions within the Department, to create an amalgamated appeal board, to concentrate resources of the Bureau of Pensions Advocates on appeals only, and to provide counselling and submission of applications from within the Department.

Service improvements are on track through the empowerment of Departmental employees and the simplification of work processes. A system was implemented to track turnaround times, enabling the development and monitoring of service

standards. After 18 months under the new legislation:

- the number of adjudications of first decisions is exceeding pre-reform levels;
- VRAB reviews and appeals heard are exceeding pre-reform levels; and,
- turnaround times have improved and are on target to meet the 50% reduction by September 15, 1997.

Change Management Issues: The improvement in turnaround times is resulting in payments being made earlier for any given claim. All payments are retroactive to the date of application, this will not result in any additional long-term costs to the government. However, there will be a forward-shift of up to \$38.6 million from future years to 1997-98 and 1998-99.

There has been a change in the mix of staff in Head Office as new processes were implemented. This is resulting in some staff reclassifications, realignment of activities and some downsizing.

Some of the targeted reduction in turnaround times is resulting from new technological processes. Existing mainframe and Local Area Network systems have been adapted to the new pension processes. Electronic forms have been implemented and a pilot project for electronic document management is underway. The use of electronic forms has expanded throughout the organization and are being integrated with databases.

The implementation of electronic signatures is dependant upon the successful completion of the government Public Key Infrastructure (PKI) which is due in 1997.

Results Expectations: The Portfolio is making good progress towards the September 1997 objective of reducing turnaround times by 50 percent. The attainment of a new level of service for disability pensions will mark the completion of the first key strategy within the first element in Veterans Affairs' key result commitment (see page 2).

3. Economic Support

Activity Objective: To provide veterans and other eligible persons with economic support, including advice and information, benefit delivery, advocacy and redress; and to undertake commemorative activities.

Operating Context: There are several sub-activities grouped together in the Economic Support Activity within the current Operational Plan Framework (OPF), the major ones being the War Veterans Allowance program and the Commemoration program. The client population for the War Veterans Allowance Program is declining rapidly, thus reducing workload. However, the Commemoration program is being refocused and new awareness programs are initiated. Veterans Affairs intends to amend its activity structure, through the Planning, Reporting and Accountability Structure, to include the Commemoration program as a separate business line.

Key Initiative:

- **Commemoration:** Commemoration is one of the three key program areas of the Department, along with Health Care and Pensions. Commemoration activities include a strong communications element. Communications Division will require additional resources to provide support to an enhanced commemoration program. The large scale success of the Canada Remembers Program (1993 to 1995), which was an extension of Veterans Affairs ongoing commemoration activities, has changed the commemoration program forever.

The public outpouring of support, acknowledgement and respect engendered by our Commemorative activities during the Canada Remembers Program, coupled with the preliminary findings of a program

evaluation conducted on Commemoration, has led the Department to re-examine how it carries out this critical function which has captured the interest of so many Canadians from one coast to the other.

Veterans will soon have an average age of 76. World War I veterans now number less than 1,000 and are aged 98 years on average. They will not be able to carry on the message of Canada's role in maintaining world peace much longer.

School curriculum and textbooks, in particular, have very little on Canada's role in world war and peace actions. Few other media are available to foster an understanding of our heritage nor to give it the importance it deserves.

The objective of the Commemoration initiatives is to keep the memory of the achievements of Canadian veterans alive so that future generations will have an awareness of the accomplishments of Canadian citizens-in-arms in the defence of freedom and the development of Canada as a nation. Emphasis will also be devoted to keeping alive the legacy left by veterans of peacemaking and peacekeeping.

Change Management Issues:

Veterans Affairs will continue to meet its obligations to veterans, their families and all Canadians. With the introduction of the Education and Awareness component, it is expected that greater emphasis will be given to global, national, provincial and community commemoration activities.

The following factors will be key to the success of this initiative:

- maintenance of the awareness of veterans' achievements and sacrifices, as indicated by a positive public reaction to commemorative events;
- determination of a clear mandate,

- objectives and long-term direction;
- the creation of an organizational structure that is flexible to adapt to the changing program focus for this activity; and
- the involvement of youth will be critical to keep the memories alive.

Veterans Affairs is the trustee for 13 battlefield memorials in Europe, two of which are historically important battlefield parks. As well, Canada is a strong contributor to the Commonwealth War Graves Commission (CWGC), which maintains the memory of 110,000 Canadians who died in action in seventy countries around the world. Steps will be taken to increase Canadians' awareness and understanding of the significance Canada's overseas memorials.

Results Expectations:

- Completion, by the summer of 1997, of a plan which will demonstrate how commemoration will significantly add to Canadians's perceptions of themselves as citizens of a unique and very important country.
- Alignment of programs and activities specifically designed to promote, educate and sustain the memory of Canadians with respect to the invaluable contributions of their veterans.
- The Last Post Fund, the Royal Canadian Legion and other interested groups will be engaged in raising consciousness in Canada as to what we have accomplished. Items such as a written history of the Last Post Fund will be available for curriculum use or historical reference.
- Possible Alternative Service Delivery (ASD) mechanisms will be explored with the Last Post Fund regarding the delivery of all funeral and burial services.
- Canadians, especially youth, will continue to participate in visits to commemorative sites as a way to give them an understanding of the significance of the Canadian achievements.
- An education initiative has been undertaken for WWII and will be expanded to cover WWI, Korea and peace keeping actions. New technologies will be used to enhance teaching and learning including the current information package, CD-ROM technology, interactive innovations, partnerships with universities and the War Museum and links via satellite and virtual reality video and audio tours to our battlefield sites.
- Vimy and Beaumont-Hamel will be subject to site preservation, development and historical interpretation through a partnership with Parks Canada. Tours will be organized from Canada via school programs and commercial tours.
- Communications support to commemorative activities will include:
 - VAC's website will be enhanced to include access to the Commonwealth War Graves Commission (CWGC) database from which VAC will make available search capabilities for veterans, families and interested parties. Other technological media, such as SchoolNet, will be utilized to display information of commemorative memorabilia.
 - Audio and video interviews with veterans are being recorded, and will be available as a permanent record of these men and women, to be shared in whatever information media

are most appropriate.

Photographs and reference bibliographies will be assembled to assist in research and preparation of papers and presentations.

- Veterans Affairs will seek the declaration of Veterans' Week again in 1997.

4. Departmental Administration

Activity Objective: To provide executive direction and services to the Veterans Affairs Program as well as property contract management under the terms of the *Veterans Land Act and Regulations*.

Plans and priorities which relate to more than one program activity or supporting the infrastructure used by the Portfolio in delivering its programs and services are reported in this section.

Operating Context: Departmental Administration initiatives are modernizing Veterans Affairs' service delivery processes and systems to ensure the timely delivery of benefits and services. Building on the government-wide strategies for quality service, human resource management, shared federal systems, these key initiatives will ensure the Portfolio's systems and processes are able to respond to the changes emanating from the program initiatives previously discussed.

Key Initiatives:

- **Business Renewal Initiatives:** The business renewal strategy focuses upon the themes of modernization, client centred service and continuous improvement. The philosophy of business renewal is inherent within a majority of initiatives currently underway; however, the Department has undertaken three key strategic initiatives which serve to focus this strategy. The *Client Centred Service Initiative (CCSI)* will ensure the Department is able to meet the more complex needs of clients as they age, through an enhanced service delivery model. The *Benefits Redesign Project (BRP)* will modernize the Department's technical infrastructure in order to support changing client service delivery

requirements. The *Corporate Services Infrastructure* initiative will integrate enhancements to corporate systems and processes required to meet changing program delivery needs as well as government-wide priorities.

The Department strives to develop an open philosophy of communications which effectively markets business renewal as a coordinated effort, to market ongoing achievements and to create a sense of understanding and acceptance by employees, of the organization's goals and aspirations.

a) Client-centred Service Initiative (CCSI): The Client-centred Service Initiative was established in 1996 to enable staff to continue to provide quality service to clients needing more diverse and intensive care. The Initiative is based on a client-centred approach in which the Department's structure and activities are more responsive to client needs and their right to be more directly involved in the kinds of care and services they receive. Client-centred service will have a direct impact on all the Department's programs and services through the adoption of a client-centred service delivery model, national standards for service and the promotion of standardized work processes. By placing the client at the centre of our business, the Department will ensure that clients receive the right service, at the right time, by the right person.

Veterans Services Branch has taken a lead role in directing this Initiative. Committees comprised of experienced service delivery people from all levels of the Department carry out CCSI-related activities. Work directly influences the development of the Client Service Delivery Network (CSDN) for which the Benefits Redesign Project is responsible.

The objective of the CCSI is to ensure that the Department is able to meet the more complex needs of veterans as they age, including the needs of their families, caregivers and other clients, like members of the Regular Force. CCSI will enable higher needs clients to get better and more timely service.

Change Management Issues: The aging demographic profile of the veteran population together with the increasingly complex cases presented by Regular Force members present demands for increasing levels of service in a time when constraints are restricting efforts throughout the public sector. As result of cost containment efforts and health care reform in the provinces, veterans are looking increasingly to VAC for support -- especially for those specialized services uniquely provided by the Department such as assessment, advocacy, health, safety and education, case coordination and case planning.

In responding to these service challenges, CCSI will have a fundamental impact on all the Department's programs and services, its organizational structure and business processes, corporate support systems, management processes, culture and operating principles. With the client as the central driving force for our business, success will no longer be measured strictly in terms of output alone; it will be viewed through the eyes of the client and their level of satisfaction with the service outcome.

The effective management of human resources will play a critical role in this regard. VAC is recognized for the personalized, quality service it provides its clients and implementing a client-centred approach supports the allocation of staff and financial resources where they are needed most by our clients. This will mean changes in staff roles that will prove more rewarding for staff and clients. Staff are dealing with

the needs of young families as well as veterans. Effectively meeting the needs of this diverse client group requires more staff time, greater knowledge, specialized skill and expertise together with increased efforts directed at the coordination of community resources. As we move towards an organization characterized by empowered staff with accountability for consistency in service delivery, employees will be provided with the necessary training, tools, resources and authority needed to assume new responsibilities. Managers continue to play a key role in this respect by building effective teams and promoting collaboration in a client-centred environment .

Successful implementation of CCSI requires effective internal and external communication with stakeholders. A communications strategy has been developed to provide a framework for communicating issues arising from VAC's evolution in the delivery of its services. As client-centred service has become the broad-based theme inherent in all departmental initiatives, it is of critical importance to effectively demonstrate the integration of CCSI activities with those underway in other departmental initiatives such as the Benefits Redesign Project.

Results Expectations: A critical factor in the success of CCSI will be our ability to determine the needs of clients when they contact us. This means doing our screening in a whole new way—based on the Service Delivery Model. Staff will be provided with a new screening tool which will require a commitment to listen and more precisely determine the physical, social, and other needs of the clients.

CCSI will provide for the integration of best practices in the client services field and will offer all our clients a level of service appropriate to their need. It will ensure that clients receive the right service

or programs benefit, at the right time, from the right staff person. In short, CCSI will enable higher needs clients to get better and more timely service based on a set of national standards and brings the Department closer to providing a single point of entry to access programs and services. It will also encourage appropriate and efficient use of resources and provide accountability for consistency in service delivery.

The client-centred service approach actively promotes expanding partnership opportunities and strong community support networks and is consistent with demands from veterans and other client organizations for more direct involvement in the kinds of care and services they receive. CCSI forms the basis for a new partnership between VAC and its constituents and provides the organization with unique skills and expertise that add to the Department's well-deserved reputation for service excellence and effectively positions it to be a leader in field of aging.

b) Benefits Redesign Project: The Benefits Redesign Project (BRP) was initiated in April 1993 to determine whether there was an opportunity to meet Veterans Affairs' client service delivery needs by working in partnership with the Income Security Programs (ISP) Branch of Human Resources Development Canada. The conclusion reached was that partnering appeared both feasible and beneficial.

BRP is a Major Crown Project that is being carried out in phases. The first phase (*the Concept Phase*) was completed in February 1995. As a result, Veterans Affairs decided to meet its future requirements by using a modified version of the ISP Client Service Delivery Network (CSDN).

The CSDN is the integration of the work functions (the work we do), the information technology (the tools and information we use to do the work), and the organization (how we interact with our clients and each other) that best supports delivery of services to clients. The CSDN is operated and managed by people who are client-focused, knowledgeable and who have a clear and common understanding of quality service delivery.

In February 1995, Treasury Board gave approval to proceed with the second phase (*the Definition Phase*) in two parts. The first part of the Definition Phase is completed and resulted in the development of a Statement of Requirements which describes Veterans Affairs future requirements for delivering benefits and services to clients.

Subject to Treasury Board approval, the Definition Phase (which will result in the design specifications for the CSDN) will be completed and then the project will proceed to the Implementation Phase in accordance with Treasury Board's Major Crown Project policy and the Enhanced Framework for the Management of Information Technology Projects.

Change Management Issues: Implementation of the CSDN will take place in a number of releases. The timing and scope of these releases is driven, in large part, by the Department's need to address the computer systems problems relating to the Year 2000.

The following principles will provide direction and guidance for transition:

- minimal disruptions of client service;
- fair and equitable treatment of employees;

- stakeholders will be regularly updated;
- total project duration must be appropriately correlated with client demographics; and
- mitigation measures will be incorporated into the project plan to address risks which could negatively impact the project or the Department's ability to address the Year 2000 problem .

Throughout the design and implementation of the CSDN, integrated teams will work together to ensure that design elements leading to an organizational configuration are sensitive to client and employee needs, regional economic concerns and other strategic departmental initiatives.

Successful implementation of the CSDN requires effective communication with internal and external stakeholders. Stakeholders will continue to be apprised of the project's activities and progress through briefings and updates.

Results Expectations:

Implementation of the CSDN will ultimately result in improved client service and improve efficiency through:

- redesigned work processes;
- an organizational structure that best supports the client-centred service approach and employees who will have greater decision-making authority and responsibility;
- streamlined management processes;
- modified and/or relocated facilities that will accommodate the modes of service and changing client demographics; and
- new information technology architectures.

c) Corporate Services

Infrastructure: The essential corporate services that support VAC operations will be reviewed to ensure that needed improvements in financial, human resources, information technology, and general administrative management are made in support of the Department's strategic initiatives.

Change Management Issues:

Particular emphasis will be placed on human resource planning to ensure that Veterans Affairs' management and staff acquire the necessary skills to adapt to a rapidly changing environment. This will be augmented by improved human resources planning, staffing and other processes in support of line management.

The management of the information technology infrastructure in the Department will remain a high priority. The IT capability will be upgraded to make use of the capabilities of Internet and Intranet technologies to enable improved client service. The overall security of information handled by computerized systems will be addressed through such means as the government's Public Key Infrastructure (PKI).

In addition, the Department has under way a Year 2000 project to ensure that VAC systems will continue to operate effectively when the so-called "Year 2000 date conversion problem" occurs.

Results Expectations: The business renewal initiatives, careful human resource planning and the effective collaboration of our partners to implement these plans, will result in a more team-based organization.

- A client service focus will drive the design and delivery of both external and internal services. This transformation will result in a quality service driven organization with standards linked to the cost of providing those services.
- Staff will be provided with the necessary tools and resources to meet the challenges ahead.
- The establishment of an environment of continuous learning will result in a flexible and responsive work force.
- Modernized corporate services will provide clients with the choice of how, where and when consistent quality services are provided.
- Performance measures will be embedded in the service processes.

• **Veterans Organizations Initiative:** Maintaining and strengthening the long-standing partnership which has existed with veterans organizations remains an important focus for the Portfolio. Veterans and their families are best served by the Department and the veterans organizations working in concert on their behalf.

Change Management Issues: The requirement that government expenditure reduction targets be met, as well as the need to manage the Portfolio through significant changes to almost every aspect of its operations, will continue to put pressure on the Department's relationship with the veterans' organizations. In addition, all veterans' organizations are experiencing a reduction in their veteran membership, with a corresponding change in their overall membership composition. With the increasing presence of former Regular Force Members in the veterans' organizations, there will be growing pressures on the Portfolio concerning programs and services for its peacetime clients.

• **Knowledge Economy Partnership:**

In recognition of the current reality and requirement to re-evaluate all areas of service delivery, federal and provincial government representatives on Prince Edward Island (P.E.I.) have joined together with the University of P.E.I., Holland College and private sector business in the Knowledge Economy Partnership (KEP). The mandate of KEP is to identify and act upon opportunities for partnerships which will result in the provision of better service through the achievement of common goals.

The small size of P.E.I.'s government and business communities make it an ideal location to develop, pilot and implement innovative service delivery approaches. The initiative is focused on the unique opportunity that P.E.I. has to be a showcase to the rest of Canada on how provinces and the federal government can work together for the common interest of all Canadians. As well, it has the potential to forge a new model for the renewal of the federation.

KEP is managed through a Steering Committee and several Task Teams comprised of senior level representation from the federal government, the Government of P.E.I., the University of P.E.I., and Holland College. The work of the Steering Committee and the Task Teams focuses on four key areas for which action plans will be developed: Service Delivery, Knowledge Transfer, Enterprise Development, and Common Infrastructure.

(1) Service Delivery: The goal of the Service Delivery Task Team is to improve service to the public through the innovative and cooperative application of technology. Initiatives currently being examined include: Integrated Service Delivery; Agri-food and Aquaculture Inspection; and Joint Strategy for Cultural/Heritage Development.

(2) Knowledge Transfer: Education is a key component in bringing together knowledge, technology, skills and economic opportunities. The goal of this working group is to market education and knowledge products and share expertise within the province through the use of technology. Initiatives under consideration include: creating an electronic connection between all Island communities; establishing a P.E.I. Technology Centre that would connect people, ideas and resources aimed at educating and training educators; and establishing an integrated presence for all education sectors on the Internet.

(3) Enterprise Development: This group will examine the use of information technologies as a business tool to improve competitiveness of Island companies. Technological advances that now allow secure financial transactions on the Internet will transform the world economy and present tremendous opportunity for P.E.I. businesses. The opportunity is greatest for P.E.I.'s resource, processing, manufacturing and tourism sectors. Information technology initiatives under development include: Cyber-Tourism, an interactive web site enabling tourists to book reservations and pay deposits for Island accommodations; Cyber-Exports, connecting P.E.I. exporters to the Internet and enabling them to seek new markets for their products; and Cyber-Craft market, a virtual marketplace on the Internet for P.E.I. crafts.

(4) Common Infrastructure: There are a number of cross-functional themes, particularly in information technology, which are integral to the success of the three key task forces. The purpose of this task force is to explore opportunities for collaboration and partnering in common infrastructure areas in support of the other task force initiatives. Common infrastructure initiatives include:

Identification of Common Future Information Technology requirements; Joint Human Resources Management; and Joint Administrative Services.

Change Management Issues: There are two key challenge areas which will affect the success of the KEP initiatives. The first derives from regulatory, policy and/or bureaucratic impediments which may retard the rate of progress on the initiatives. The KEP Steering Committee is committed to breaking down these barriers, where reasonable and possible.

The second major areas of concern is resources. Participating partners are deploying resources in support of these projects to the extent that they are able, given the stringent resource situation. These resources, however, are not sufficient to undertake critical functions such as:

- business case preparation;
- coordination, scheduling and liaison with current partners;
- identification and liaison with potential partners;
- analysing possible roadblocks or political sensitivities;
- research, etc.

These critical functions are key considerations in ensuring the success of KEP initiatives.

Results Expectations: The collaborative efforts of the federal and provincial governments, the University of Prince Edward Island, Holland College and private sector businesses have forged a true partnership which will facilitate the following outcomes:

- Better, faster and more effective services to clients;

- Enhanced information technology skills;
- Stimulated job creation in the knowledge-based industries;
- Shared cost-savings;
- Minimized duplication of effort and effort of services;
- Improved sense of community within P.E.I.; and
- A working model for the rest of Canada on how all levels of government and the private sector can work together for the common interest of all Canadians.

III Supplementary Information

1. Spending Authorities

A. Summary of Authorities Contained in Part II of the Estimates 1997-98 Main Estimates

Figure 14: Financial Requirements by Authority

Vote	(\$millions)	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
	Veterans Affairs		
	Veterans Affairs Program		
1	Operating expenditures	513.2	492.3
5	Grants and contributions	1,377.4	1,418.8
(S)	Re-Establishment Credits under Section 8 and Repayments under Section 15 of the <i>War Service Grants Act</i> of compensating adjustments made in accordance with the terms of the <i>Veteran' Land Act</i>		
(S)	Returned Soldiers Insurance Actuarial Liability Adjustment		
(S)	Veterans Insurance Actuarial Liability Adjustment	0.2	0.5
(S)	Contributions to employee benefit plans	23.1	19.8
	Total Program	1,913.9	1,931.4
	Veterans Review & Appeal Board		
10	Program expenditures	6.7	6.8
(S)	Contributions to employee benefit plans	1.0	0.9
	Total Program	7.7	7.7
	Total Department	1,921.6	1,939.1

Figure 15: Votes - Wording and Amounts

		1997-98
Vote	(\$millions)	Main Estimates
Veterans Affairs Program		
1	Veterans Affairs - Operating expenditures, upkeep of property including engineering and other investigatory planning expenses that do not add tangible value to real property, taxes, insurance and maintenance of public utilities; to authorize, subject to the approval of the Governor in Council, necessary remedial work on properties constructed under individual firm price contracts and sold under the <i>Veterans' Land Act</i> , to correct defects for which neither the veteran nor the contractor can be held financially responsible, and such other work on other properties as may be required to protect the interest of the Director therein	513.2
5	Veterans Affairs - The grants listed in the Estimates and contributions, provided that the amount listed for any grant may be increased or decreased subject to the approval of the Treasury Board	1,377.4
10	Veterans Review and Appeal Board - Program expenditures	6.7

2. Organization

Figure 16: Organization Chart

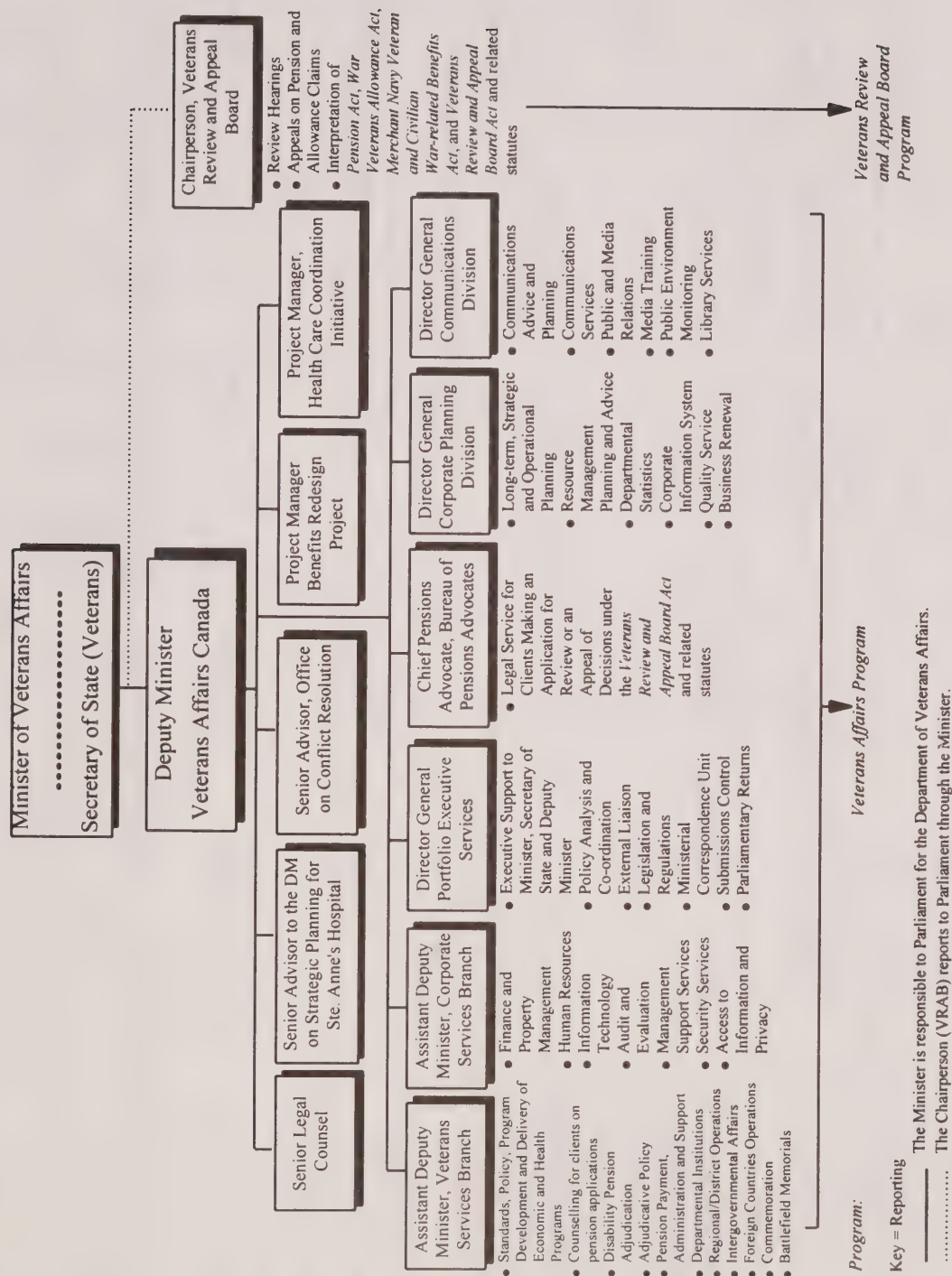


Figure 17: Gross Resource Requirements by Program/Organization and Activity

1997-98

(\$millions)	Activity				Total
	Health Care	Pensions	Economic Support	Departmental Administration	
Program/Organization					
Veterans Affairs Program					
Veterans Services Branch	615.1	1,161.2	94.2		1,870.5
Corporate Services Branch*	5.1	0.5	0.5	28.0	34.1
Corporate Planning Division			1.4		1.4
Communications Division				1.5	1.5
Portfolio Executive Services Division				1.4	1.4
Bureau of Pensions Advocates		5.0			5.0
Total Veterans Affairs Program	620.2	1,166.7	96.1	30.9	1,913.9
Veterans Review and Appeal Board Program					
		7.7			7.7
Total Portfolio	620.2	1,174.4	96.1	30.9	1,921.6

* Includes the offices of the Secretary of State (Veterans), Deputy Minister, Office of Conflict Resolution, Benefits Redesign Project and Senior Legal Counsel.

3. Additional Financial Information

Figure 18: Gross and Net Portfolio Expenditures by Activity

(\$millions)	Planned Expenditures 1996-97*	Planned Expenditures 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Expenditures by Activity				
Veterans Affairs Program				
Health Care	604.6	620.2	599.2	594.4
Pensions	1,176.5	1,166.7	1,160.8	1,160.9
Economic Support	116.2	96.1	86.9	75.9
Departmental Administration	33.8	30.9	31.0	31.1
Total Program	1,931.1	1,913.9	1,877.9	1,862.3
Veterans Review and Appeal Board Program				
Pensions	8.0	7.7	7.7	7.7
Total Program	8.0	7.7	7.7	7.7
Total Portfolio Gross Expenditures	1,939.1	1,921.6	1,885.6	1870.0
Less:				
Revenue credited to the Vote	0.0	0.0	0.0	0.0
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund				
Health Care	(39.5)	(35.3)	(35.3)	(35.3)
Pensions	(4.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)
Economic Support	0.0	0.0	0.0	0.0
Departmental Administration	(6.7)	(6.0)	(6.0)	(6.0)
Total Revenue credited to the Vote and to the Consolidated Revenue Fund	(50.2)	(43.3)	(43.3)	(43.3)
Net Expenditures by Activity				
Veterans Affairs Program				
Health Care	565.1	584.9	563.9	559.1
Pensions	1,172.5	1,164.7	1,158.8	1,158.9
Economic Support	116.2	96.1	86.9	75.9
Departmental Administration	27.1	24.9	25.0	25.1
Total Program	1,880.9	1,870.6	1,834.6	1,819.0
Veterans Review and Appeal Board Program				
Pensions	8.0	7.7	7.7	7.7
Total Program	8.0	7.7	7.7	7.7
Total Portfolio Net Expenditures by Activity	1,888.9	1,878.3	1,842.3	1,826.7
Cost of Services Provided by other departments	24.2	24.2	24.2	24.2
Total Net Cost	1,913.1	1,902.5	1,866.5	1,850.9

* Based on In-Year Update

Figure 19: Details of Revenues by Activity

Revenue credited to the Vote by by Activity (\$millions)	Planned Expenditures 1996-97*	Planned Expenditures 1997-98	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Total Credited to the Vote	0.0	0.0	0.0	0.0
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund by Activity				
Health Care				
Provincial hospital and medical insurance plans	20.9	18.7	18.7	18.7
Other in-patient hospital services	18.6	16.6	16.6	16.6
	39.5	35.3	35.3	35.3
Pensions				
Recovery of pensions from foreign governments and services to foreign veterans	4.0	2.0	2.0	2.0
	4.0	2.0	2.0	2.0
Departmental Administration				
Interest on <i>Veterans' Land Act</i> loans	1.0	1.0	1.0	1.0
Refunds of previous year's expenditures	5.0	4.5	4.5	4.5
Other	0.7	0.5	0.5	0.5
	6.7	6.0	6.0	6.0
Total credited to the CRF	50.2	43.3	43.3	43.3
Total Program Revenues	50.2	43.3	43.3	43.3

* Reflects changes included in the In-Year Update.

Figure 20: Transfer Payments by Activity

(\$millions)	Planned Expenditures 1996-97*	Planned Expenditures 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Grants by Activity				
Veterans Affairs Program				
Health Care	1.7	1.5	1.5	1.5
Pensions	1,150.8	1,140.8	1,134.8	1,134.8
Economic Support	89.4	71.2	61.9	50.8
Departmental Administration	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Program	1,241.9	1,213.5	1,198.2	1,187.1
Total Veterans Review and				
Appeal Board Program	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Portfolio Grants	1,241.9	1,213.5	1,198.2	1,187.1
Contributions by Activity				
Veterans Affairs Program				
Health Care	168.4	164.1	152.5	152.5
Total Portfolio Contributions	168.4	164.1	152.5	152.5
Total Grants and Contributions	1,410.3	1,377.6	1,350.7	1339.6

* Based on In-Year Update.

Figure 21: Details of Transfer Payments by Activity

(\$millions)	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
Grants by Activity		
Health Care		
Grants to various provinces concerning the provision of prosthetic services to veterans	0.2	0.0
Treatment and Related Allowances	1.5	1.5
Pensions		
Pensions for disability and death and burial grants	1,150.0	1,140.0
Payments under the <i>Flying Accidents Compensation Regulations</i>	0.8	0.8
Payments of Gallantry Awards	0.1	0.1
Economic Support		
War Veterans Allowances	62.7	45.0
Assistance in accordance with the provisions of the <i>Assistance Fund Regulations</i>	2.0	2.0
Children of Deceased Veterans Education Assistance	0.3	0.3
University and Vocational Training	0.5	0.3
Assistance to Canadian Veterans - Overseas District	0.4	0.4
Last Post Fund	16.2	16.2
Commonwealth War Graves Commission	6.6	6.6
United Nations Memorial Cemetery in Korea	0.1	0.1
(S) Returned Soldiers Insurance Actuarial Liability Adjustment	0.0	0.0
(S) Veterans Insurance Actuarial Liability Adjustment	0.5	0.2

Figure 21: Details of Transfer Payments by Activity (continued)

(\$millions)	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
Departmental Administration		
Payments under the <i>War Service Grants Act</i> (R.S.C. 1970, c.W-4)		
(S) Re-Establishment Credits under Section 8	0.0	0.0
(s) Repayments under Section 15 for compensating adjustments made in accordance with the terms of the <i>Veterans' Land Act</i> .	0.0	0.0
	1,241.9	1,213.5
Contributions		
Health Care		
Contributions to veterans, under the VIP, to assist in defraying costs of extended health care not covered by provincial health programs	161.4	158.0
Contributions to the respective provinces in accordance with the agreements of transfer of departmental hospitals	7.0	6.1
Pensions		
Compensation for loss of earnings	0.0	0.0
	168.4	164.1
	1,410.3	1,377.6

Presentation by Standard Object

Figure 22: Veterans Affairs Program

(\$millions)	Planned Expenditures 1996-97*	Planned Expenditures 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Personnel				
Salaries and wages	137.1	135.9	136.0	136.5
Contributions to employee benefit plans	19.8	23.1	23.1	23.2
	156.9	159.0	159.1	159.7
Goods and Services				
Transportation and communications	18.4	19.0	18.5	18.3
Information	0.9	0.8	0.8	0.8
Professional and special services*	201.5	208.4	203.2	199.9
Rentals	7.4	7.8	7.6	7.5
Purchased repairs and upkeep	5.0	5.3	5.2	5.1
Utilities, materials and supplies*	128.4	131.7	128.7	127.2
Other subsidies and payments	0.6	2.5	2.4	2.4
	362.2	375.5	366.4	361.2
	519.1	534.5	525.5	520.9
Capital	1.7	1.8	1.8	1.8
Transfer payments				
Voted	1,409.7	1,377.4	1,350.4	1,339.4
Statutory	0.6	0.2	0.2	0.2
	1,410.3	1,377.6	1,350.6	1,339.6
Gross Expenditures	1,931.1	1,913.9	1,877.9	1,862.3
Less:				
Revenues credited to the CRF:				
Health Care	(39.5)	(35.3)	(35.3)	(35.3)
Pensions	(4.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)
Economic Support	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)
Departmental Administration	(6.7)	(6.0)	(6.0)	(6.0)
	(50.2)	(43.3)	(43.3)	(43.3)
Net budgetary expenditures (surplus)	1,880.9	1,870.6	1,834.6	1,819.0

* Based on In-Year Update

Figure 23: Veterans Review and Appeal Board Program

(\$millions)	Planned Expenditures 1996-97*	Planned Expenditures 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Personnel				
Salaries and wages	6.0	6.0	6.0	6.0
Contributions to employee benefit plans	0.9	0.9	1.0	1.0
	6.9	6.9	7.0	7.0
Goods and Services				
Transportation and communications	0.9	0.5	0.5	0.5
Information	0.0	0.0	0.0	0.0
Professional and special services*	0.0	0.0	0.0	0.0
Rentals	0.1	0.0	0.0	0.0
Purchased repairs and upkeep	0.0	0.1	0.1	0.1
Utilities, materials and supplies*	0.0	0.1	0.0	0.0
	1.0	0.7	0.6	0.6
	7.9	7.6	7.6	7.6
Capital	0.1	0.1	0.1	0.1
Transfer payments				
Voted	0.0	0.0	0.0	0.0
Statutory	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0
Gross Expenditures	8.0	7.7	7.7	7.7
Less:				
Revenues	0.0	0.0	0.0	0.0
Net budgetary expenditures (surplus)	8.0	7.7	7.7	7.7

* Based on In-Year Update.

Figure 24: Veterans Affairs Portfolio Total

(\$millions)	Planned Expenditures 1996-97*	Planned Expenditures 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Personnel				
Salaries and wages	143.1	141.9	142.0	142.5
Contributions to employee benefit plans	20.7	24.1	24.1	24.2
	163.8	166.0	166.1	166.7
Goods and Services				
Transportation and communications	19.3	19.5	19.0	18.8
Information	0.9	0.8	0.8	0.8
Professional and special services*	201.6	208.4	203.2	199.9
Rentals	7.5	7.8	7.6	7.5
Purchased repairs and upkeep	5.0	5.4	5.3	5.2
Utilities, materials and supplies*	128.4	131.7	128.7	127.2
Other subsidies and payments	0.6	2.5	2.4	2.4
	363.3	376.1	367.0	361.8
	527.1	542.1	533.1	528.5
Capital	1.7	1.9	1.9	1.9
Transfer payments				
Voted	1,409.7	1,377.4	1,350.4	1,339.4
Statutory	0.6	0.2	0.2	0.2
	1,410.3	1,377.6	1,350.6	1,339.6
Gross Expenditures	1,939.1	1,921.6	1,885.6	1,870.0
Less:				
Revenues				
Health Care	(39.5)	(35.3)	(35.3)	(35.3)
Pensions	(4.0)	(2.0)	(2.0)	(2.0)
Economic Support	0.0	0.0	0.0	0.0
Departmental Administration	(6.7)	(6.0)	(6.0)	(6.0)
	(50.2)	(43.3)	(43.3)	(43.3)
Net budgetary expenditures (surplus)	1,888.9	1,878.3	1,842.3	1,826.7

* Based on In-Year Update.

4. Statutes Administered by the Portfolio

4.1 Acts

Army Benevolent Fund Act
Children of Deceased Veterans Education Assistance Act
Department of Veterans Affairs Act
Merchant Navy Veteran and Civilian War-related Benefits Act
Pension Act
Soldier Settlement Act
Special Operators War Service Benefits Act
Supervisors War Service Benefits Act
The Returned Soldiers' Insurance Act
Veterans Benefit Act
Veterans Insurance Act
Veterans' Land Act
Veterans Review and Appeal Board Act
War Service Grants Act
War Veterans Allowance Act
Women's Royal Naval Services and the
South African Military Nursing Service (Benefits) Act

4.2 Regulations and Orders

Army Benevolent Fund Regulations
Assistance Fund (WVA and CWA) Regulations
Awards Regulations
Canadian Volunteer Service Medal Order
Children of Deceased Veterans Education Assistance Regulations
Civilian Government Employees (War) Compensation Order
Deceased or Former Members Dependents Payment Order
Delegation of Powers (VLA) Regulations
Execution of Purchase of Property Documents Regulations
Flying Accidents Compensation Regulations

Statutes Administered by the Portfolio (Continued)

Gallantry Awards Order
Guardianship of Veterans' Property Regulations
Infant or Person of Unsound Mind Payment Order
Last Post Fund Regulations, 1995
Memorial Cross Order (World War I)
Memorial Cross Order (World War II)
Pension and Allowance Adjustment Regulations
Pensioners Training Regulations
Prescribed Persons and Organizations Regulations
Regional Advisory Committee Regulations
Returned Soldiers' Insurance Regulations
Special Duty Area Pension Order
Vetcraft Shops Regulations
Veterans Allowance Regulations
Veterans Burial Regulations, 1995
Veterans Estates Regulations
Veterans Health Care Regulations
Veterans Insurance Regulations
Veterans' Land Regulations
Veterans Review and Appeal Board Regulations
Veterans Treatment Regulations
War Service Grants Regulations

4.3 Administrative Arrangements

The Portfolio has shared responsibility for the administration of the following acts and regulations:

Royal Canadian Mounted Police Pension Continuation Act
Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act
Halifax Relief Commission Pension Continuation Act

5. References and Departmental Contacts

Improved Reporting to Parliament - Pilot Documents

Veterans Affairs Canada
Performance Report For the period ending
March 31, 1996

Veterans Affairs Canada
1996-97 In-Year Update

Veterans Affairs Canada
A Report on Plans and Priorities
1997-98 to 1999-2000

Government Review and Quality Services
Treasury Board Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Canada K1A 0R5
Treasury Board Internet Site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/key.html>

Veterans Affairs Canada
At Your Service

Veterans Affairs Canada
Corporate Planning Division
P.O. Box 7700
Charlottetown, P.E.I. C1A 8M9
Veterans Affairs Internet Site:
[http://www.vac-acc.gc.ca/programs/
service.htm](http://www.vac-acc.gc.ca/programs/service.htm)

Veterans Affairs produces a variety of publications on available programs and services. Copies may be obtained from Veterans Affairs' district or regional offices or by contacting Communications Division, Veterans Affairs Canada, 66 Slater Street, Ottawa, ON, K1A 0P4. Information on Veterans Affairs' activities may be accessed on the Internet at www.vac-acc.gc.ca

IV Topical Index

- Aging 10, 11, 13, 16, 18, 19, 23, 27
Benefits Redesign Project 5, 26-28
Bureau of Pensions Advocates 5, 21
Canadian Pension Commission 5
Client Base 10-14
Client-centred Service Initiative . . 5, 26-28
Commemoration 5, 6, 10, 23
Corporate Services Infrastructure . 5, 6, 26, 29
Judicial and Legal Factors 13
Objectives . . . 3, 5, 6, 16, 18, 21-23, 26, 27
Operational Plan Framework 16, 23
Partnership 1, 5, 6, 16, 18, 24, 28-31
Planning, Reporting and Accountability
 Structure 16, 23
Plans . 1, 2, 7, 10, 13, 16, 17, 26, 29, 30, 47
Priorities 1-3, 5, 10, 16, 17, 26, 29
Quality service . . 1, 2, 15-17, 26-28, 30, 31
Stakeholders 15, 17-19, 24, 27, 29, 30
Strategic Initiatives . . . 1, 5, 15, 16, 26, 29
 Business Renewal 5, 6, 26-29
 Commemoration 5, 6, 23
 Health Care Coordination Initiative . 5, 6, 17, 18
 Knowledge Economy Partnership . 5, 6, 30-32
 Pension Streamlining 1, 5, 21
 Transfer of Ste. Anne's Hospital . . 2, 5, 6, 18
 Veterans Affairs Cost Containment . 5, 6, 16
 Veterans Health Care Needs Review 1, 5, 6, 18, 19
 Veterans Organizations 5, 6, 30
Sustainable development 15
Turnaround times 1, 2, 21, 22
Veterans Affairs Canada . . . 3-5, 7, 10, 16, 17, 26
 Departmental Administration . . . 4, 26
 Economic Support 4, 23
 Health Care 4, 5, 16
 Mandate 3, 23
 Pensions 4, 5, 21
Veterans Affairs Portfolio . 1-7, 10, 15, 16, 18, 22-26, 28-30
Veterans Appeal Board 5
Veterans Review and Appeal Board . . 3-5, 7, 16, 21
 Mandate 3
 Pensions 4

- Anciens Combattants Canada . . . 3, 5, 17
Administration du Ministère . . . 4, 5, 17, 27
Mandat . . . 3
Pensions . . . 4, 5, 17, 22
Soins de santé . . . 4, 5, 17
Soutien financier . . . 4, 5, 17, 24
Bureau de services juridiques des pensions . . . 5, 22
Cadre du plan opérationnel . . . 17, 24
Clientèle . . . 11-16
Comémoration . . . 24-26
Commission canadienne des pensions . . . 5
Délais de traitement . . . 1, 2, 22, 23
Développement durable . . . 16
Facteurs juridiques . . . 16
Infrastructure des services ministériels . . . 5, 6, 27, 31
Initiative pour un service axé sur les clients . . . 5, 27-29
Initiatives stratégiques . . . 1, 5
Cession de l'Hôpital Sainte-Anne . . . 2, 5, 7, 19
Comémoration . . . 5, 6, 24
Examen des besoins de soins de santé des anciens combattants . . . 1, 5, 6, 20
Initiative de coordination des soins de santé . . . 5, 6, 18
Limitation des coûts du Portefeuille des Anciens Combattants . . . 5, 6, 31
Partenariat dans l'économie du savoir . . . 5, 7, 32
Rationalisation des pensions . . . 1, 5, 22
Renouveau administratif . . . 5, 27
Intervenants . . . 16, 19, 21, 28, 30
Objectifs . . . 3, 5, 6, 17, 19, 24, 27
Organismes d'anciens combattants . . . 5, 32
Partenariats . . . 1, 7, 17, 20, 26, 29, 31-33
Plans . . . 1, 2, 8, 17, 27, 48
Portefeuille des Anciens Combattants . . . 2, 3, 5, 11, 17
Priorités . . . 2, 5, 16, 17, 27, 48
Projet de remaniement des prestations . . . 5, 6, 27-30
Qualité des services . . . 1, 2, 5, 16
Structure de planification, de rapport et de responsabilisation . . . 17, 24
Tribunal d'appel des anciens combattants . . . 5
Tribunal des anciens combattants (révision et appel) . . . 3, 5, 17, 22
Mandat . . . 3
Pensions . . . 4
Vieillessement . . . 12, 14, 17, 20, 21, 28, 29

5. Références et responsables ministériels

Projet d'amélioration des rapports au Parlement - Documents pilotes

Anciens Combattants Canada
Rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 mars 1996

Anciens Combattants Canada
Mise à jour en cours de l'exercice 1996-1997

Anciens Combattants Canada
Un rapport sur les plans et les priorités 1997-1998 à 1999-2000

Revue gouvernementale et Services de qualité
Secrétariat du Conseil du Trésor
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Canada) K1A 0R5
Site WW du Conseil du Trésor : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/jkey.html>

Normes de services

Anciens Combattants Canada
À votre service

Anciens Combattants Canada
ministérielle
C.P. 7700
Charlottetown (I.-P.-É.) C1A 8M9
Site WW des Anciens Combattants : http://www.vac-acc.gc.ca/programs/service_f.html

Anciens Combattants fait paraître différentes publications sur les programmes et services offerts. Elles s'obtiennent auprès des bureaux régionaux et de district des Anciens Combattants ou en écrivant à la Direction générale des communications, Anciens Combattants Canada, 66, rue Slater, Ottawa (Ontario) K1A 0P4. Vous pouvez aussi obtenir des renseignements au sujet des activités du Portefeuille par l'intermédiaire de l'Internet, au www.vac-acc.gc.ca

LOIS, RÉGLEMENTS ET DÉCRETS DU PORTEFEUILLE (suite)

Règlement sur la formation des pensionnés
Règlement sur la désignation de personnes et d'organisations
Règlement sur les comités consultatifs régionaux
Règlement sur l'assurance des soldats de retour
Décret sur la pension dans les zones de service spécial
Règlement sur les ateliers d'anciens combattants
Règlement sur les allocations aux anciens combattants
Règlement sur l'inhumation des anciens combattants de 1995
Règlement sur les successions des anciens combattants
Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants
Règlement sur l'assurance des anciens combattants
Règlement sur les terres destinées aux anciens combattants
Règlement sur le Tribunal d'appel des anciens combattants (révision et appel)
Règlement sur les indemnités de service de guerre

4.3 Arrangements administratifs

Le Portefeuille partage la responsabilité de l'administration des lois et règlements suivants :

Loi sur la continuation des pensions de la Gendarmerie royale du Canada
Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada
Loi sur la prise en charge des prestations de la Commission de secours d'Halifax

4. Lois, règlements et décrets importants administrés par le portefeuille des Anciens Combattants

4.1 Lois

Loi sur le Fonds de bienfaisance de l'armée
Loi sur l'aide en matière d'éducation aux enfants des anciens combattants décédés
Loi sur le ministère des Anciens combattants
Loi sur les avantages liés à la guerre pour les anciens combattants de la marine marchande et les civils
Loi sur les pensions
Loi d'établissement de soldats
Loi sur les prestations de service de guerre destinées aux agents spéciaux
Loi de l'assurance des soldats de retour au pays
Loi sur les avantages destinés aux anciens combattants
Loi sur l'assurance des anciens combattants
Loi sur les terres destinées aux anciens combattants
Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel)
Loi sur les indemnités de service de guerre
Loi sur les allocations aux anciens combattants
Loi sur le Corps féminin de la Marine royale et le South African Military Nursing Service (Service sud-africain d'infirmières militaires) (Prestations)

4.2 Règlements, décrets et ordonnances

Règlement sur le Fonds de bienfaisance de l'armée
Règlement sur le Fonds de secours (AAC et AGC)
Règlement sur les compensations
Décret sur la Médaille canadienne des Volontaires
Règlement sur l'aide en matière d'éducation aux enfants des anciens combattants
Ordonnance sur l'indemnisation des employés civils (Guerre) de l'État
Ordonnance sur le paiement aux personnes à charge de membres décédés ou d'anciens membres
Règlement sur la délégation des pouvoirs (LTAC)
Règlement sur la signature de documents visant l'achat de propriétés
Règlement sur l'indemnisation en cas d'accident d'aviation
Décret sur les prestations pour bravoure
Règlement sur la curelle des biens des anciens combattants
Ordonnance sur le paiement à un enfant ou à une personne qui n'est pas saine d'esprit
Règlement sur la corporation dite Last Post Fund de 1995
Décret sur la Croix du Souvenir (Première Guerre mondiale)
Décret sur la Croix du Souvenir (Seconde Guerre mondiale)
Règlement sur l'ajustement annuel des pensions et allocations

Tableau 24 : Total pour le portefeuille des Anciens Combattants

	(en millions de dollars)			
	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Personnel				
Salaires et traitements	143,1	141,9	142,0	142,5
Contributions aux régimes				
d'avantages sociaux des				
employés	20,7	24,1	24,1	24,2
Biens et services				
Transport et communications	19,3	19,5	19,0	18,8
Information	0,9	0,8	0,8	0,8
Services professionnels et spéciaux*	201,6	208,4	203,2	199,9
Locations	7,5	7,8	7,6	7,5
Achat de services de réparation				
et d'entretien	5,0	5,4	5,3	5,2
Services publics, matériaux et				
fournitures	128,4	131,7	128,7	127,2
Autres subventions et paiements	0,6	2,5	2,4	2,4
Capital				
	363,3	376,1	367,0	361,8
	527,1	542,1	533,1	528,5
	1,7	1,9	1,9	1,9
Paiements de transfert				
Votes	1 409,7	1 377,4	1 350,4	1 339,4
Législatifs	0,6	0,2	0,2	0,2
Dépenses brutes	1 939,1	1 921,6	1 885,6	1 870,0
Moins :				
Recettes à valoir sur le Trésor :				
Soins de santé	(39,5)	(35,3)	(35,3)	(35,3)
Pensions	(4,0)	(2,0)	(2,0)	(2,0)
Soutien financier	0 0	0 0	0 0	0 0
Administration du Ministère	(6,7)	(6,0)	(6,0)	(6,0)
Dépenses budgétaires nettes (surplus)	(50,2)	(43,0)	(43,0)	(43,0)
	1 888,9	1 878,3	1 842,3	1 826,7

* Selon la mise à jour en cours d'exercice.

Tableau 23 : Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

	Budget des dépenses	Budget des dépenses	Prévu	Prévu
(en millions de dollars)	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Personnel				
Salaires et traitements	6,0	6,0	6,0	6,0
Contributions aux régimes d'assurance sociaux des employés	0,9	0,9	1,0	1,0
Biens et services				
Transport et communications	0,9	0,5	0,5	0,5
Information	0,0	0,0	0,0	0,0
Services professionnels et spéciaux*	0,1	0,0	0,0	0,0
Locations	0,1	0,0	0,0	0,0
Achat de services de réparation et d'entretien	0,0	0,1	0,0	0,0
Services publics, matériaux et fournitures	0,0	0,1	0,0	0,0
Capital				
Paiements de transfert	1,0	0,7	0,6	0,6
	7,9	7,6	7,6	7,6
	0,1	0,1	0,1	0,1
Voies législatives	0,0	0,0	0,0	0,0
Dépenses brutes	8,0	7,7	7,7	7,7
Moins :				
Recettes à valoir sur le Trésor	0,0	0,0	0,0	0,0
Dépenses budgétaires nettes (surplus)	8,0	7,7	7,7	7,7

* Selon la mise à jour en cours d'exercice.

Présentation par article courant

Tableau 22 : Programme des Anciens Combattants

(en millions de dollars)					
	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	
Budget	dépenses	dépenses	Prévu	Prévu	
Budget	des	des			
Personnel	137,1	135,9	136,0	136,5	
Salaires et traitements					
Contributions aux régimes					
d'avantages sociaux des					
employés	19,8	23,1	23,1	23,2	
	156,9	159,0	136,0	136,5	
Biens et services	18,4	19,0	18,5	18,3	
Transport et communications					
Information	0,9	0,8	0,8	0,8	
Services professionnels et spéciaux*	201,5	208,4	203,2	199,9	
Locations	7,4	7,8	7,6	7,5	
Achat de services de réparation et					
et d'entretien	5,0	5,3	5,2	5,1	
Services publics, matériaux et fournitures	128,4	131,7	128,7	127,2	
Subventions et paiements - Autres	0,6	2,5	2,4	2,4	
	362,2	375,5	366,4	361,2	
	519,1	534,5	525,5	520,9	
Capital	1,7	1,8	1,8	1,8	
Paiements de transfert	1 409,7	1 377,4	1 350,4	1 339,4	
Votés					
Législatifs	0,6	0,2	0,2	0,2	
	1 410,3	1 377,6	1 350,6	1 339,6	
Dépenses brutes	1 931,1	1 913,9	1 877,9	1 862,3	
Moins :					
Recettes à valoir sur le Trésor:	(39,5)	(35,3)	(35,3)	(35,3)	
Soins de santé					
Pensions	(4,0)	(2,0)	(2,0)	(2,0)	
Soutien financier	0 0	0 0	0 0	0 0	
Administration du Ministère	(6,7)	(6,0)	(6,0)	(6,0)	
	(50,2)	(43,3)	(43,3)	(43,3)	
Dépenses budgétaires nettes (surplus)	1 880,9	1 870,6	1 834,6	1 819,0	

* Selon la mise à jour en cours d'exercice.

Tableau 21 : Détails des paiements de transfert par activité (suite)

(en millions de dollars)		Budget des dépenses	Budget des dépenses
		1996-1997	1997-1998
Administration du Ministère			
Paiements en vertu de la Loi sur les indemnités de service de guerre (S.R.C. 1970, ch. W-4)			
(L) Crédits de réadaptation en vertu de l'article 8		0,0	0,0
(L) Remboursements en vertu de l'article 15 pour l'ajustement de compensation conformément à la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants		0,0	0,0
Subventions totales		1 241,9	1 213,5
Contributions			
Soins de santé			
Contributions accordées aux anciens combattants, en vertu du PAAC, en vue d'aider à payer les coûts des soins complémentaires de santé qui ne sont pas couverts par les programmes de santé provinciaux		161,4	158,0
Contributions aux provinces respectives conformément aux accords relatifs à la cession des hôpitaux du Ministère		7,0	6,1
Pensions			
Indemnisation pour perte de gains		0,0	0,0
Contributions totales		168,4	164,1
Subventions et contributions totales		1 410,3	1 377,6

Tableau 21 : Détails des paiements de transfert par activité

(en millions de dollars)		
Budget des dépenses	Budget des dépenses	1997-1998
Subventions par activité		
Soins de santé		
Subvention à diverses provinces		
relativement à la prestation de		
services de prothèses aux anciens		
combattants	0,2	0,0
Allocation de traitement et		
prestations connexes	1,5	1,5
Pensions		
Pensions d'invalidité et décès, et		
l'aide à l'inhumation	1 150,0	1 140,0
Paiements en vertu du <i>Règlement</i>		
<i>l'indemnisation en cas d'accident</i>		
<i>d'aviation</i>	0,8	0,8
Paiements de prestations pour		
bravoure	0,1	0,1
Soutien financier		
Allocation aux anciens combattants	62,7	45,0
Assistance accordée en conformité		
avec les dispositions du <i>Règlement</i>		
<i>sur le Fonds de secours</i>	2,0	2,0
Enfants des anciens combattants		
décédés - Aide à l'éducation	0,3	0,3
Formation universitaire et		
professionnelle	0,5	0,3
Aide aux anciens combattants		
canadiens - District d'outre-mer	0,4	0,4
Fonds du Souvenir	16,2	16,2
<i>Commonwealth War Graves</i>		
<i>Commission</i>	6,6	6,6
Cimetière commémoratif des Nations		
Unies en Corée	0,1	0,1
(L) Rajustement des engagements		
actuariels de l'assurance des		
soldats de retour au pays	0,0	0,0
(L) Rajustement des engagements		
actuariels de l'assurance des		
anciens combattants	0,5	0,2

Tableau 20 : Paiements de transfert par activité

(en millions de dollars)	Budget	des dépenses	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Programme des Anciens Combattants	Subventions par activité					
	Soins de santé	1,7	1,5	1,5	1,5	1,5
	Pensions	1 150,8	1 140,8	1 134,8	1 134,8	1 134,8
	Soutien financier	89,4	71,2	61,9	50,8	0,0
	Administration du Ministère	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Subventions totales du Programme	1 241,9	1 213,5	1 198,2	1 187,1	
	du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	0,0	0,0	0,0	0,0	
	Subventions totales du Portefeuille	1 241,9	1 213,5	1 198,2	1 187,1	
	Contributions par activité					
	Soins de santé	168,4	164,1	152,5	152,5	
Contributions totales du Portefeuille	168,4	164,1	152,5	152,5		
Subventions et contributions totales	1 410,3	1 377,6	1 350,7	1 339,6		

* Selon la mise à jour en cours d'exercice.

Tableau 19 : Détails des recettes par activité

Recettes à valoir sur le crédit par activité	Budget	des dépenses	1997-1998	Prévu	1999-2000
(en millions de dollars)					
Recettes totales à valoir sur le crédit	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Recettes à valoir sur le Trésor					
par activité					
Soins de santé					
Régimes provinciaux d'assurance					
médicale et d'hospitalisation	20,9	18,7	18,7	18,7	18,7
Autres services aux malades					
hospitalisés	18,6	16,6	16,6	16,6	16,6
Pensions					
Recouvrement des pensions de					
gouvernements étrangers et					
services aux anciens					
combattants étrangers	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Administration du Ministère					
Intérêts sur les prêts en vertu de					
la Loi sur les terres destinées					
aux anciens combattants	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Remboursement des dépenses					
de l'année précédente	5,0	4,5	4,5	4,5	4,5
Autres	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5
Recettes totales à valoir sur					
le Trésor	50,2	43,3	43,3	43,3	43,3
Recettes totales du Portefeuille	50,2	53,3	53,3	43,3	43,3

* Représente les changements inclus dans la mise à jour en cours d'exercice.

3. Renseignements financiers additionnels

Tableau 18 : Dépenses du Portefeuille brutes et nettes par activité

	(en millions de dollars)			
	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Dépenses brutes par activité				
Programme des Anciens Combattants	604,6	620,2	599,2	594,4
Soins de santé	1 176,5	1 166,7	1 160,8	1 160,9
Pensions	116,2	96,1	86,9	75,9
Soutien financier	33,8	30,9	31,7	31,1
Administration du Ministère	1 931,1	1 913,9	1 877,9	1 862,3
Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	8,0	7,7	7,7	7,7
Dépenses brutes totales du Programme	8,0	7,7	7,7	7,7
Dépenses brutes totales du Portefeuille	1 939,1	1 921,6	1 885,6	1 870,0
Moins :				
Recettes à valoir sur le crédit	0,0	0,0	0,0	0,0
Recettes à valoir sur le Trésor	(39,5)	(35,3)	(35,3)	(35,3)
Soins de santé	(4,0)	(2,0)	(2,0)	(2,0)
Pensions	0,0	0,0	0,0	0,0
Soutien financier	(6,7)	(6,0)	(6,0)	(6,0)
Administration du Ministère	(50,2)	(43,3)	(43,3)	(43,3)
Dépenses nettes par Programme et activité				
Programme des Anciens Combattants	565,1	854,9	563,9	559,1
Soins de santé	1 172,5	1 164,7	1 158,8	1 158,9
Soutien financier	116,2	96,1	86,9	75,9
Administration du Ministère	27,1	24,9	25,0	25,1
Dépenses nettes totales par activité du Programme	1 880,9	1 870,6	1 834,6	1 819,0
Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	8,0	7,7	7,7	7,7
Dépenses nettes totales par activité du Programme	8,0	7,7	7,7	7,7
Dépenses nettes Totales du Portefeuille	1 888,9	1 878,3	1 842,3	1 826,7
Coût des services rendus par d'autres ministères	24,2	24,2	24,2	24,2
Coût net total	1 913,1	1 902,5	1 866,5	1 850,9

* Selon la mise à jour en cours d'exercice.

Tableau 17 : Besoins en ressources brutes par direction générale et activité
1997-1998

(millions de dollars)	Activité				
	Soins de santé	Pensions	Soutien financier	Administration du Ministère	Total
Direction générale					
Secteur des services aux anciens combattants	615,1	1 161,2	94,2		1 870,5
Secteur des services ministériels*	5,1	0,5	0,5	28,0	34,1
Direction générale de la planification ministérielle			1,4		1,4
Direction générale des communications				1,5	1,5
Direction générale des services exécutifs du Portefeuille				1,4	1,4
Bureau de services juridiques des pensions		5,0			5,0
Total du Programme des Anciens Combattants	620,2	1 166,7	96,1	30,9	1 913,9
Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)		7,7			7,7
Total du Portefeuille	620,2	1 174,4	96,1	30,9	1 921,6

* Comprend les bureaux du secrétaire d'État (Anciens Combattants), du sous-ministre, de règlement des conflits, du Projet de remaniement des prestations et de l'avocat-conseil principal.

2. Organisation
Tableau 16 : Organigramme

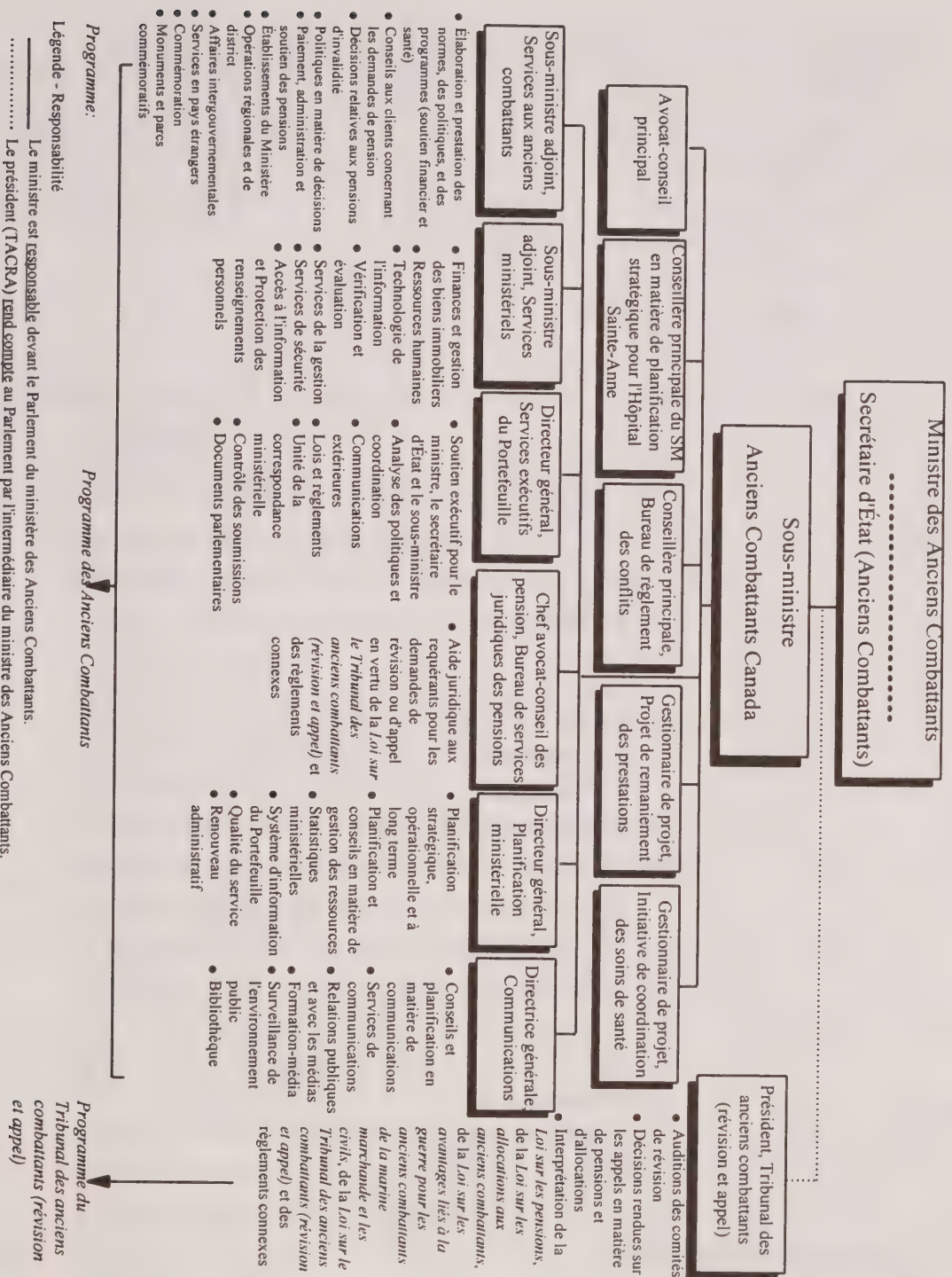


Tableau 15 : Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédits (en millions de dollars)		Budget principal		1997-1998	
10	5	Anciens Combattants - Subventions inscrites au Budget et contributions, le montant inscrit à chacun des postes pouvant être modifié sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor	1 377,4	513,2	6,7
	1	Programme des Anciens Combattants Anciens Combattants - Dépenses de fonctionnement, entretien de propriété, y compris les dépenses afférentes à des travaux de génie, de recherches techniques et autres qui n'ajoutent aucune valeur tangible à la propriété immobilière, aux taxes, à l'assurance et au maintien des services publics; autorisation, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, d'effectuer des travaux de réparation nécessaires sur les propriétés construites en vertu de contrats particuliers à prix ferme et destinées aux anciens combattants conformément à la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants, afin de corriger des déficiences dont ni l'ancien combattant ni l'entrepreneur ne peuvent être tenus financièrement responsables ainsi que tout autre travail qui s'impose sur d'autres propriétés afin de sauvegarder l'intérêt que le Directeur y possède			
		Tribunal des anciens combattants (révision et appel) - Dépenses du Programme			

III Renseignements supplémentaires

1. Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses

Tableau 14 : Besoins financiers par autorisation

Crédits (en millions de dollars)	Budget principal 1997-1998	Budget principal 1996-97		
			Anciens Combattants	Programme des Anciens Combattants
1		492,3	513,2	Dépenses de fonctionnement
5		1 418,8	1 377,4	Subventions et contributions
(L)				Crédits de réadaptation en vertu de l'article 8, et remboursements, en vertu de l'article 15 de la Loi sur les indemnités de service de guerre, de redressements de compensation effectués en conformité avec la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants
(L)				Rajustement des engagements actuariels de l'assurance des soldats de retour au pays
(L)				Rajustement des engagements actuariels de l'assurance des anciens combattants
(L)			0,2	de l'assurance des anciens combattants
(L)			23,1	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés
			1 913,9	Total du Programme
			1 931,4	Tribunal des anciens combattants (révision et appel)
10			6,7	Dépenses du Programme
(L)				Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés
			1,0	Total du Programme
			7,7	Total du Ministère
			1 921,6	
			1 939,1	

* Comprend les bureaux du secrétaire d'État (Anciens Combattants), du sous-ministre, de règlement des conflits, du Projet de remaniement des prestations et de l'avocat-conseil principal.

Cybertourisme, un site interactif permettant aux touristes de faire des réservations et de verser un dépôt pour leur hébergement, les Cyberexportations, qui liera les exportateurs de l'I.-P.-E. à l'Internet et leur permettra d'explorer de nouveaux marchés pour leurs produits, et le Cybermarché d'artisanat, un marché virtuel sur l'Internet pour l'artisanat de l'I.-P.-E.

(4) L'infrastructure commune :

Certains thèmes interfonctionnels, particulièrement en ce qui touche la technologie de l'information, sont essentiels à la réussite des travaux des trois groupes de travail. L'objectif de l'équipe chargée de ce dossier est d'examiner les possibilités de collaboration et de partenariat pour établir une infrastructure commune qui appuiera les projets mis de l'avant par les autres groupes de travail. Les projets relatifs à ce volet comprennent : la détermination des exigences liées à la mise en commun des techniques de l'information, la gestion conjointe des ressources humaines et l'offre conjointe de services administratifs.

Questions liées à la gestion du

changement : Deux éléments de préoccupation clés influenceront sur le succès des projets de prestation de services. Il y a en premier lieu les retards que pourraient occasionner les obstacles d'ordre législatif, politique et/ou bureaucratique. Le comité directeur du PBS s'est engagé à briser ces barrières dans la mesure du raisonnable et du possible.

Le deuxième élément a trait aux ressources. Les partenaires ne peuvent affecter aux projets que les ressources dont ils disposent, et celles-ci vont en s'amenuisant. Des travaux cruciaux risquent de souffrir de cette pénurie :

- établissement de dossiers administratifs;
- coordination, planification et liaison

Résultats escomptés : La

collaboration entre les gouvernements fédéral et provincial, l'université de l'Île-du-Prince-Édouard, le collège Holland et le secteur privé a permis la création d'un partenariat authentique qui favorisera l'atteinte des résultats suivants :

- services meilleurs, plus rapides et plus efficaces;
- meilleures compétences en technologie de l'information;
- création d'emploi dans les industries du savoir;
- partage des économies de coûts;
- réduction au minimum du chevauchement du travail et des services;
- sentiment d'identité communautaire accru à l'I.-P.-E.;
- modèle pour le reste du Canada, sur la façon dont les divers ordres de gouvernement et le secteur privé peuvent collaborer dans l'intérêt commun des Canadiens et des Canadiennes.

Il s'agit là de considérations clés pour le succès des projets.

organismes d'anciens combattants voient le nombre de leurs membres diminué, si bien que leur composition change. À mesure que le nombre des anciens membres de la Force régulière au sein des organismes augmentera, des pressions croissantes seront exercées sur le Portefeuille pour qu'il offre davantage de programmes et de services à l'intention de ses clients qui ont servi en temps de paix.

• **Partenariat dans l'économie du savoir (PES) :** Compte tenu de la réalité actuelle et du besoin de réévaluer tous les aspects de la prestation de services, des représentants des gouvernements provincial et fédéral à l'Île-du-Prince-Édouard, de l'université de l'Île-du-Prince-Édouard (UPEI), du collège Holland ainsi que du milieu des affaires ont formé un partenariat dans l'économie du savoir (PES). On vise ainsi à cerner les occasions de concertation pour atteindre les objectifs communs.

Le gouvernement provincial et le milieu des affaires de l'I.-P.-É. sont, de par leur petite taille, des partenaires rêvés pour élaborer, orienter et mettre en oeuvre des modes de prestation de services innovateurs. Ce partenariat offre à l'I.-P.-É. l'occasion unique de servir de modèle dans tout le Canada, montrant comment les provinces et le gouvernement fédéral peuvent unir leurs forces dans l'intérêt commun de toute la population. De plus, le projet pourrait engendrer un nouveau modèle pour le renouvellement de la fédération.

Le partenariat est géré par le biais d'un comité directeur et de plusieurs équipes spéciales composées de représentant(e)s du gouvernement fédéral, du gouvernement de l'I.-P.-É., de l'université et du collège communautaire. Le comité directeur et les équipes de travail portent leur attention sur quatre dossiers clés qui feront l'objet de plans d'action : la prestation de services, l'échange du savoir,

l'essor des entreprises et l'infrastructure commune.

(1) La prestation de services :

L'objectif de l'équipe de travail sur la prestation de services est d'améliorer les services offerts au public, grâce à la mise en application innovatrice et coopérative de la technologie. Les projets à l'étude comprennent notamment la prestation de services intégrée, l'inspection agro-alimentaire et aquicole, ainsi qu'une stratégie commune en matière de développement culturel et patrimonial.

(2) L'échange du savoir :

L'éducation est le domaine qui regroupe le savoir, la technologie, les aptitudes et l'essor économique. L'objectif de l'équipe de travail chargée de ce dossier est de promouvoir les produits didactiques et documentaires, et de mettre en commun l'expertise réunie dans la province, grâce à l'utilisation de la technologie. Les projets à l'étude regroupent la création d'un lien électronique entre toutes les collectivités de l'Île, l'établissement d'un centre de technologie reliant les gens, les idées et les ressources de l'I.-P.-É. afin de sensibiliser et de former des éducateurs, et la création d'un site intégré sur l'Internet à l'intention de tous les secteurs de l'éducation.

(3) L'essor des entreprises :

L'équipe chargée de ce dossier doit examiner l'utilisation de la technologie pour accroître le pouvoir de concurrence des entreprises de l'Île. Les découvertes technologiques qui assurent dorénavant la sécurité des transactions financières effectuées sur l'Internet transformeront l'économie mondiale et ouvriront aux entreprises de l'I.-P.-É. une multitude de créneaux. Les retombées seront particulièrement senties dans les secteurs des ressources, de la transformation, de la fabrication et du tourisme. Parmi les projets en cours, il convient de mentionner le

(c) Infrastructure des services

ministériels : Les principaux services ministériels qui appuient les opérations d'Anciens Combattants seront examinés de manière à s'assurer que les améliorations nécessaires sont apportées aux fonctions de gestion des ressources financières et humaines, de la technologie de l'information et des autres services administratifs en vue du soutien des initiatives stratégiques du Ministère.

Questions liées à la gestion du

changement : On insistera particulièrement sur la planification des ressources humaines de sorte que les gestionnaires et le personnel d'Anciens Combattants acquièrent les compétences voulues pour s'adapter à un milieu en constante évolution. On accordera plus d'importance à cette fonction en améliorant les méthodes de planification des ressources humaines, de dotation et d'autres processus qui appuient les cadres intermédiaires.

La gestion de l'infrastructure de la technologie de l'information restera prioritaire pour le Ministère. Celui-ci accroîtra ses compétences en TI afin de tirer profit des possibilités qu'offrent l'Internet et l'Intranet en vue de l'amélioration des services aux clients. Pour toute la question de la sécurité de l'information traitée au moyen des systèmes électroniques, on aura notamment recours au système à clés publiques du gouvernement.

En outre, le Ministère a entrepris un projet An 2000 pour assurer la continuité de ses opérations lorsque surviendra le « problème de la conversion des dates de l'an 2000 ».

Résultats escomptés : Grâce aux initiatives pour le renouvellement administratif, à une planification attentive des ressources humaines et à une collaboration efficace avec nos partenaires en vue de la mise en

oeuvre de ces plans, nous arriverons à créer une organisation fondée sur le travail d'équipe.

- Le service au client servira de fondement à la conception et à la prestation des services tant internes qu'externes. Cette transformation aboutira à la création d'une organisation axée sur la qualité du service et à l'établissement de normes reliées au coût de la prestation des services.
 - Le personnel sera doté des ressources nécessaires pour relever les défis auxquels il sera confronté dans l'avenir.
 - La création d'un milieu axé sur l'apprentissage continu favorisera la formation d'une main-d'oeuvre souple et attentive.
 - La modernisation des services ministériels donnera aux clients la possibilité de choisir où, comment et quand il peut obtenir les services uniformes et de qualité offerts.
 - Des méthodes de mesure du rendement feront partie intégrante des processus de prestation des services.
- **Organismes d'anciens combattants** : Le Portefeuille a à coeur de maintenir et de renforcer les partenariats établis depuis longtemps avec les organismes d'anciens combattants. C'est dans cet esprit de collaboration que le meilleur service qui soit peut continuer d'être offert aux anciens combattants et à leurs familles.

Questions liées à la gestion du

changement : L'obligation de respecter les objectifs de réduction des dépenses du gouvernement et de rationaliser la gestion du Portefeuille en bouleversant la plupart des modes de fonctionnement, continuera d'exercer des pressions sur les relations entre le Ministère et les organismes d'anciens combattants. En outre, tous les

soucieux du client et qui ont une compréhension claire et commune de la qualité en matière de prestation des services.

En février 1995, le Conseil du Trésor a donné son approbation pour que la deuxième étape, l'*Étape de la définition*, s'effectue en deux temps. La première partie, maintenant terminée, a donné lieu à l'élaboration d'un Énoncé des besoins qui renferme les exigences auxquelles Anciens Combattants devra se plier à l'avenir pour offrir à ses clients les prestations et les services voulus.

Sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor, la deuxième partie de l'Étape de la définition (au cours de laquelle seront établies les spécifications du RPSC) sera achevée, puis suivie de l'*Étape de la mise en oeuvre*, conformément à la politique du Conseil du Trésor sur les grands projets de l'État et au Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information.

Questions liées à la gestion du changement : La mise en oeuvre du RPSC se fera en plusieurs versions. Le calendrier et l'envergure de ces versions sont soumis, en grande partie, au besoin pour le Ministère de régler les problèmes informatiques liés au passage à l'an 2000.

La transition s'effectuera en fonction des principes suivants :

- perturber le moins possible le service aux clients;
- traiter les employés de façon juste et équitable;
- informer régulièrement les intervenants;
- tenir compte du profil démographique des clients pour établir la durée totale du projet;

- prévoir, dans le plan du projet, des mesures d'atténuation pour tenir compte des risques qui pourraient nuire au projet.

Tout au cours de l'élaboration et de la mise en oeuvre du RPSC, des équipes intégrées travailleront de concert pour faire en sorte que les éléments de conception qui auront une incidence sur l'ensemble de l'organisation soient sensibles aux besoins des clients et des employés, aux intérêts économiques régionaux ainsi qu'aux initiatives stratégiques du Ministère.

La réussite de la mise en place du RPSC repose sur l'efficacité des communications avec tous les intervenants, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère. Ces derniers seront tenus au courant des activités et de l'état d'avancement du projet par l'entremise de séances d'information et de mises à jour.

Résultats escomptés : En dernière analyse, la mise en oeuvre du RPSC va permettre d'améliorer les services aux clients et d'accroître l'efficacité grâce aux moyens suivants :

- remanier les procédés de travail;
- établir la structure organisationnelle la mieux adaptée à la démarche axée sur les clients, et confier aux employés plus de pouvoir de décision et plus de responsabilités;
- simplifier les processus administratifs;
- modifier les locaux ou déménager pour mieux répondre aux modes de prestation des services et au profil démographique changeant des clients;
- repenser les architectures de la technologie de l'information.

l'interne et à l'externe. La stratégie de communications retenue fournira un cadre de travail pour faire connaître le cheminement d'ACC relatif à la prestation des services. Étant donné que le service axé sur le client doit désormais faire partie intégrante de toutes les initiatives ministérielles, il importe de démontrer efficacement comment les activités de l'ISAC s'intègrent à celles des autres initiatives en cours, comme le Projet de remaniement des prestations.

Résultats escomptés : La capacité de déterminer les besoins des clients lorsqu'ils se mettent en contact avec le Ministère sera un facteur important au succès de l'ISAC. Nous devons faire le triage d'une façon complètement différente-en se servant du Modèle de prestation des services. On fournira au personnel un nouvel outil de triage qui nécessitera leur engagement à écouter attentivement et à déterminer plus précisément les besoins physiques, sociaux et autres des clients.

L'ISAC favorisera l'intégration de pratiques exemplaires dans les fonctions liées aux services à la clientèle et nous permettra d'offrir à tous nos clients le niveau de service dont ils ont besoin. Grâce à l'ISAC, les clients seront aiguillés vers les employés qui pourront leur offrir les services ou programmes dont ils ont besoin, en temps opportun. Bref, l'ISAC permettra aux clients qui ont des besoins plus grands de recevoir des services meilleurs, plus rapidement, en fonction de normes nationales élaborées à cette fin, et rapprochera le Ministère de l'objectif visant l'accès aux programmes et aux services en un point unique. Enfin, l'ISAC favorisera l'utilisation adéquate et efficace des ressources et permettra d'assurer l'uniformité de la prestation des services.

La démarche pour un service axé sur

le client préconise l'essor des partenariats et de solides réseaux communautaires, et répond aux demandes des organisations d'anciens combattants et d'autres clients concernant la participation plus directe de ces derniers aux soins et aux services qu'ils reçoivent. L'ISAC est le fondement d'un partenariat renouvelé entre ACC et les personnes qui font sa raison d'être, procure à l'organisation des compétences et une expertise uniques qui portent à un niveau plus élevé la renommée que le Ministère s'est acquise en matière d'excellence du service et positionne ce dernier au rang des chefs de file dans le dossier du vieillissement.

(b) Projet de remaniement des

prestations (PRP) : Le Projet de remaniement des prestations a été mis sur pied en 1993 pour étudier la possibilité de répondre aux besoins en matière de prestation de services aux clients, dans le cadre d'un partenariat avec la Direction générale des programmes de la sécurité du revenu (PSR) de Développement des ressources humaines Canada. L'étude a révélé que le partenariat semblait une solution réalisable et avantageuse.

Le PRP est un Grand projet de l'État qui est exécuté en étapes. La première étape, *l'Étape de conception*, achevée en février 1995 a donné lieu à la décision d'Anciens Combattants d'utiliser une version modifiée du Réseau de prestation de services aux clients (RSPC) du PSR pour répondre à ses besoins futurs.

Le RSPC regroupe les fonctions de travail (le travail à effectuer), la technologie de l'information (les outils et l'information que nous utilisons pour effectuer le travail) et l'organisation (la façon dont nous agissons avec nos clients et entre nous) qui se prêtent le mieux à la prestation des services aux clients. Le RSPC est exploité et administré par des gens bien informés,

client ait accès à du personnel compétent, qui lui dispensera les services voulus en temps opportun.

Le Secteur des services aux anciens combattants assume un rôle de premier plan dans l'initiative, et les activités qui y sont liées sont confiées à des comités regroupant des personnes de tous les niveaux du Ministère expérimentées dans la prestation des services. Leur travail a une incidence directe sur l'élaboration du Réseau de prestation des services aux clients (RPSC), qui relève du Projet de remaniement des prestations.

L'ISAC vise à faire en sorte que le Ministère puisse répondre aux besoins des anciens combattants qui, au fur et à mesure que ces derniers vieillissent, deviennent de plus en plus complexes, ainsi qu'aux besoins de leurs familles, de leurs fournisseurs de soins et d'autres clients, comme les membres des forces régulières. L'ISAC permettra aux clients qui ont des besoins plus grands de recevoir de meilleurs services, plus rapidement.

Questions liées à la gestion du changement : Le vieillissement des anciens combattants, de même que la complexité accrue des cas présentés par les membres des forces régulières, entraînent une hausse des niveaux de service, au moment où le secteur public doit composer avec des restrictions budgétaires. Par suite des compressions de coûts et de la réforme des soins de santé dans les provinces, les anciens combattants se tournent de plus en plus vers ACC pour obtenir de l'aide — particulièrement les services spécialisés que seul le Ministère leur offre : évaluation, défense des droits, santé, sécurité, éducation, coordination de cas et planification de cas.

Parce que'elle doit répondre à ces impératifs de service, l'ISAC aura une

incidence fondamentale sur tous les programmes et services du Ministère, de même que sur sa structure et ses processus organisationnels, ses systèmes de soutien, ses processus de gestion, sa culture et ses principes directeurs. En outre, étant donné que les activités seront essentiellement centrées sur le client, le succès des interventions ne sera plus mesuré uniquement en regard des résultats, mais bien en fonction du point de vue du client et du niveau de satisfaction de ce dernier.

À cette fin, il importe de veiller à ce que la gestion des ressources humaines soit efficace. ACC est réputé pour le service de qualité personnalisé qu'il offre à ses clients, et la mise en oeuvre d'une démarche axée sur le client suppose que les ressources, humaines et financières, seront affectées là où les clients en ont davantage besoin. Les modifications qui s'ensuivront, quant aux activités du personnel, seront gratifiantes, et pour le personnel, et pour les clients. Les employés doivent répondre aux besoins de jeunes familles et à ceux d'anciens combattants; or satisfaire les besoins d'un groupe aussi divers exige du temps, des connaissances, de la spécialisation et de l'expertise, ainsi que des efforts supplémentaires visant la coordination des ressources communautaires. Comme notre organisation habilitée chaque jour davantage ses employés et que ceux-ci sont responsables de la prestation uniforme des services, il convient de leur fournir la formation, les outils, les ressources et le pouvoir dont ils ont besoin pour assumer de nouvelles responsabilités. Le rôle des gestionnaires demeure important, car il incombe à ces derniers de former des équipes efficaces et de favoriser la collaboration dans un milieu de travail axé sur le client.

La réussite de la mise en oeuvre de l'ISAC repose sur l'efficacité des communications avec les intervenants, à

4. Administration du Ministère

Objetif de l'activité : Fournir au Programme des Anciens Combattants orientation et services, et gérer les contrats immobiliers en vertu de la Loi et du *Règlement sur les terres destinées aux anciens combattants.*

Cette section inclue les plans et les priorités qui s'appliquent à plus d'une activité de programme ou qui viennent à l'appui de l'infrastructure dont se sert le Portefeuille pour offrir ses programmes et ses services.

Contexte opérationnel : L'administration du Ministère modernise les procédés et les systèmes liés à la prestation des services, pour faire en sorte que les prestations et les services soient offerts en temps opportun.

Les principaux projets en cours, qui tirent parti des stratégies gouvernementales sur la qualité du service, la gestion des ressources humaines et le partage des systèmes fédéraux, permettront d'assurer que les systèmes et les procédés du Portefeuille s'adaptent aux changements provoqués par les initiatives relatives aux programmes, mentionnées plus haut.

Initiatives principales :

- **Initiatives du renouvellement administratif :** La stratégie du renouvellement administratif met l'accent sur la modernisation, les services axés sur les clients et l'amélioration constante. La philosophie du renouvellement administratif se retrouve dans la majorité des initiatives en cours, et le Ministère a lancé trois importants projets afin d'orienter la stratégie. L'*Initiative pour un service axé sur le client (ISAC)* permettra au Portefeuille de répondre aux besoins plus complexes de ses clients à mesure qu'ils vieillissent, grâce à un modèle ingénieux de prestation des services. Le *Projet de*

renouvellement des prestations servira à moderniser l'infrastructure technologique du Ministère dans le but de satisfaire aux exigences nouvelles en matière de prestation de services aux clients. Le projet sur *l'Infrastructure des services ministériels* permettra d'adapter les systèmes et les procédés du Portefeuille pour répondre aux besoins liés à la prestation des services et respecter les priorités gouvernementales. Le Ministère s'ingénie à mettre au point une philosophie de communication ouverte susceptible de promouvoir efficacement le renouvellement administratif à titre d'effort concerté, afin de présenter adéquatement les réalisations en cours et d'amener les employés à comprendre et à accepter les buts et les aspirations de l'organisation.

(a) Initiative pour un service axé sur les clients (ISAC) : On a établi

l'Initiative de services axés sur les clients en 1996 afin d'habilitier les employés pour qu'ils puissent continuer de fournir des services de qualité aux clients nécessitant des soins plus diversifiés et intensifs. L'Initiative pour un service axé sur le client a été mise sur pied en 1996, pour permettre aux employés de continuer à offrir des services de qualité à des clients qui ont besoin de soins de plus en plus variés et intensifs. L'Initiative fait fond sur une démarche dans le cadre de laquelle la

structure et les activités du Ministère sont plus sensibles aux besoins des clients et au droit de ces derniers de participer plus directement aux soins et aux services dont ils bénéficient. Grâce à l'adoption d'un modèle de prestation de services axée sur le client et de normes de service nationales, ainsi qu'à la promotion de procédés de travail normalisés, l'Initiative aura une incidence directe sur tous les programmes et services qu'offre le Ministère. Le fait d'axer ses activités sur le client donnera au Ministère les moyens de s'assurer que le

- Diffuser, à l'aide des médias informatiques les plus appropriés, des entrevues audio et vidéo d'anciens combattants, qui serviront de documents d'archives sur la vie de ces hommes et de ces femmes; rassembler des photographies et des références bibliographiques, susceptibles d'aider dans la recherche et la rédaction de documents et de visites scolaires ou des circuits touristiques.
- Améliorer les communications pour faire connaître les activités commémoratives :
 - Assurer, dans le cadre d'un partenariat avec Parcs Canada, la préservation, le développement et l'interprétation historique des sites de Vimy et de Beaumont-Hamel, et y organiser, à partir du Canada, des visites scolaires ou des circuits touristiques.
- perfectionner le site Internet d'ACC pour permettre l'accès à la base de données de la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth (CSGC), afin que les anciens combattants, leurs familles et d'autres parties intéressées puissent y effectuer des recherches; présenter de l'information concernant la commémoration sur d'autres supports technologiques, comme le réseau électronique scolaire.
- Demander de nouveau la déclaration officielle de la Semaine des anciens combattants pour 1997.

Questions liées à la gestion du changement : Anciens Combattants va continuer de remplir ses obligations à l'égard des anciens combattants, de leurs familles et de tous les Canadiens. Compte tenu de la composante Éducation et Sensibilisation qui sera ajoutée au programme, il faut s'attendre à ce que l'accent soit davantage mis sur des activités commémoratives aux échelles globale, nationale, provinciale et communautaire.

Les mesures suivantes seront essentielles à la réussite de cette initiative :

- perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices des anciens combattants, comme en témoignent les réactions favorables du public aux activités commémoratives;
- établir un mandat clair, des objectifs précis et une orientation à long terme; créer une structure organisationnelle suffisamment souple pour s'adapter au changement d'orientation des activités en cause;
- intéresser et sensibiliser les jeunes, car c'est la une condition essentielle à la perpétuation du souvenir.

Anciens Combattants administre treize monuments commémoratifs de champs de bataille, dont deux sont des parcs commémoratifs d'importance historique. De plus, le Canada contribue largement à la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth, qui est responsable de perpétuer le souvenir des 1 10 000 anciens combattants canadiens, morts à la guerre dans 70 pays. Des mesures seront prises pour sensibiliser davantage les Canadiens et les Canadiennes à l'importance des monuments commémoratifs canadiens outre-mer.

Résultats escomptés :

- Achever, d'ici l'été 1997, un plan qui illustrera comment les activités commémoratives pourraient accroître le sentiment d'appartenance des Canadiens à un pays unique et prestigieux.
- Harmoniser les programmes et les activités spécialement conçus pour sensibiliser les Canadiens aux contributions inestimables de leurs anciens combattants, pour faire la promotion de ces dernières et en perpétuer le souvenir.
- Engager la participation de la corporation dite *Last Post Fund*, de la Légion royale canadienne et d'autres groupes concernés, pour sensibiliser les Canadiens et les Canadiennes aux réalisations passées. Des documents, comme l'histoire du *Last Post Fund*, pourront être utilisés dans les programmes scolaires ou à titre de référence historique.
- Explorer avec le *Last Post Fund* d'autres mécanismes pour la prestation des services relatifs aux funérailles et à l'inhumation.
- Continuer à encourager les Canadiens et les Canadiennes, surtout les jeunes, à visiter des lieux commémoratifs pour les aider à apprécier l'importance des réalisations canadiennes.
- Parfaire le projet d'éducation entrepris sur la Seconde Guerre mondiale, et l'étendre à la Première Guerre mondiale, à la Guerre de Corée et aux activités de maintien de la paix. Utiliser des technologies nouvelles pour enrichir la trousse d'enseignement et d'apprentissage, notamment des disques optiques

3. Soutien financier

Objectif de l'activité : Fournir aux anciens combattants et aux autres personnes admissibles un soutien financier, y compris leur donner des conseil et des renseignements, voir à ce que leurs prestations leur soient versées, assurer leur défense et veiller à ce qu'ils obtiennent des services de recours, s'il y a lieu.

Contexte opérationnel : Dans le Cadre du plan opérationnel actuel, le soutien financier regroupe plusieurs sous-activités, dont les principales sont le programme de l'allocation d'ancien combattant et le programme de commémoration. La clientèle du programme de l'allocation d'ancien combattant diminue rapidement, réduisant ainsi la charge de travail. Toutefois, le programme de commémoration connaît un renouveau, et de nouveaux programmes de sensibilisation sont mis en place. Anciens Combattants entend adapter la structure de ses activités aux termes de la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation, et d'y inclure le programme de commémoration à titre d'activité distincte

Initiative principale :

• **Commemoration :** Outre les soins de santé et les pensions, la commémoration est l'un des trois programmes principaux du Ministère. Étant donné que la commémoration comporte un élément important de communication, la Direction générale des communications aura besoin de ressources supplémentaires si ce programme prend plus d'ampleur. L'énorme succès remporté par le programme Le Canada se souvient (de 1993 à 1995), qui s'est ajouté aux activités de commémoration régulières d'Anciens Combattants, a modifié à tout jamais la nature du programme de commémoration.

processus technologiques. Les systèmes existants sur ordinateur central et en réseau local ont été adaptés en fonction des besoins des nouveaux processus des pensions. On a commencé à utiliser des formulaires électroniques et un projet-pilote de gestion électronique des documents a été mis en oeuvre. L'utilisation de formulaires électroniques a été étendue à toute l'organisation et on les intègre actuellement aux bases de données.

L'utilisation de signatures électroniques dépendra des résultats de la mise en place du système à clés publiques du gouvernement, qui doit être terminée en 1997.

Résultats escomptés : Le

Portefeuille est en bonne voie d'atteindre son objectif de réduction de 50 p. 100 des délais de traitement d'ici septembre 1997. La réalisation d'un niveau de service amélioré en matière de pensions d'invalidité marquera l'exécution de la première stratégie à l'appui du premier élément des principaux engagements d'Anciens Combattants (voir la page 2).

2. Pensions

Objetif de l'activité : Fournir aux anciens combattants et aux autres personnes

admissibles des prestations et des services relatifs aux pensions d'invalidité,

notamment des conseils, des

renseignements, de l'aide juridique, des

décisions, des examens médicaux et le

versement de prestations.

Contexte opérationnel : Depuis 1917,

nombre de modifications législatives ont été

apportées et ont mené à un système devenu

complexe et lent. Le secrétaire d'Etat

(Anciens Combattants) a apporté des

modifications législatives qui permettront

de réduire de 50 p. 100 les délais de

traitement des demandes, sans incidence sur

les prestations des anciens combattants ou

sur leur droit d'appel.

Initiative principale :

• Rationalisation des pensions : Le

projet de Loi C-67, Loi constituant le

Tribunal des anciens combattants (révision

et appel), modifiant la Loi sur les pensions

et d'autres lois en conséquence et

abrogeant la Loi sur le Tribunal d'appel des

anciens combattants a été proposé à la

Chambre des communes en décembre 1994;

la Loi a été promulguée le 15 septembre

1995.

L'objectif de ces modifications

législatives et de la rationalisation des

pensions qui en ont résulté est de réduire de

50 p. 100 les délais de traitement des

demandes de pension d'invalidité dans les

deux ans suivant la date de promulgation de

la loi (c.-à-d. le 15 septembre 1997). Les

modifications les plus importantes ont été

les suivantes : prise des premières décisions

au sein du Ministère; création d'un seul

tribunal d'appel, concentration des

ressources du Bureau de services juridiques

des pensions sur les appels et offre de

services d'aide du Ministère pour la

présentation des demandes.

Les améliorations aux services sont

en bonne voie grâce à l'habilitation des

employés du Ministère et à la simplification

des processus de travail. On a mis en place

un système pour suivre les délais de

traitement, ce qui permettra l'élaboration et

le suivi de normes de service. Dix-huit

mois suivant la promulgation de la nouvelle

loi :

- le nombre de premières décisions

rendues dépasse le niveau d'avant la

réforme;

- le nombre de dossiers traités par le

Tribunal d'appel des anciens

combattants (révision et appel)

dépasse le niveau d'avant la réforme;

et,

- les délais de traitement sont à peu

près égaux ou inférieurs à ceux

d'avant la réforme et ils devraient

diminuer rapidement lorsqu'on sera

venu à bout de l'arriéré de travail.

Questions liées à la gestion du

changement : L'amélioration des délais de traitement permet d'effectuer les paiements plus tôt dans tous les cas. Comme les

paiements sont toujours rétroactifs à la date

de la demande, il n'en résultera ni économie

ni perte à long terme pour le gouvernement.

On prévoit néanmoins une répercussion en

aval de 38,6 millions de dollars pour les

exercices de 1997-1998 et de 1998-1999.

La mise en oeuvre de nouveaux

procédés a eu pour effet de modifier la

composition de l'effectif de l'administration

centrale. Des reclassifications, des

réaffectations et des compressions de

l'effectif en ont résulté.

Une part du succès des activités

visant à réduire les temps de traitement est

attribuable à l'adoption de nouveaux

affections reliées au vieillissement augmentent sans cesse. Les gens ayant par ailleurs tendance à préférer rester à domicile plutôt que d'aller en établissement de soins, la demande de services de soutien à l'autonomie augmente elle aussi. Les régimes de soins de santé provinciaux doivent s'adapter à cette nouvelle réalité, et il en ira sans doute de même pour les programmes d'ACC.

Le Canada s'efforce en continu de réduire les coûts de ses programmes. Dans ce contexte, l'Examen permettra de cerner où ACC peut le plus efficacement utiliser ses ressources en limitant les doubles emplois et où il peut « ajouter de la valeur » aux soins dispensés aux anciens combattants.

Les réformes des régimes de soins de santé provinciaux ont une grande incidence sur l'accès des anciens combattants aux services à titre de résidents provinciaux. L'Examen doit tenir compte des plans d'avenir en matière de soins de santé et de soins prolongés de chaque province et, s'il y a lieu, de certaines régions pour en cerner les incidences éventuelles sur les anciens combattants en vue de l'élaboration d'options pour les programmes. Ainsi, la consultation auprès des ministères provinciaux responsables est cruciale.

Les consultations auront lieu avec tous les intervenants lors de l'étape d'assemblage des données.

Résultats escomptés : L'Examen ne portera pas particulièrement sur la limitation des coûts, mais plutôt sur la détermination de moyens pour veiller à fournir aux anciens combattants, aujourd'hui et dans l'avenir, les soins et le soutien dont ils ont besoin. L'objectif visé est de s'assurer que les programmes et les services voulus soient offerts aussi économiquement que possible en limitant les doubles emplois et en

éliminant les obstacles administratifs qui font obstacle à la satisfaction des besoins établis des anciens combattants. L'Examen servira à :

- cerner et à examiner les besoins des anciens combattants en soins de santé, y compris les besoins projetés de soins en établissement; examiner les programmes et les politiques actuels afin d'en établir l'incidence sur l'accès des anciens combattants aux programmes et services nécessaires pour satisfaire à leurs besoins de soins continus; favoriser une meilleure compréhension des approches actuelles et prévues à la prestation de soins continus, y compris de soins en établissement, à l'intérieur de chaque province;
- étudier les répercussions qu'auront les programmes provinciaux sur l'approche à la prestation de programmes et services destinés aux anciens combattants; déterminer le mécanisme le plus approprié pour la prestation de soins continus, spécifiquement de soins prolongés en établissement, et établir le rôle qu'Anciens Combattants devra jouer dans la prestation de ces soins; cerner les programmes et les services de soins de santé auxquels Anciens Combattants pourrait « ajouter de la valeur »;
- élaborer des mécanismes pour surveiller la qualité et les coûts des services reçus par les anciens combattants, y compris ceux fournis dans les établissements de soins prolongés; et élaborer une stratégie ainsi qu'un calendrier pour la mise en oeuvre des recommandations.

sociaux des administrations fédérale et provinciale, il faudra trouver des solutions équitables aux questions de dotation, de rémunération et de réaménagement de l'effectif.

Résultats escomptés : La cession de l'hôpital à la province doit être négociée dans un délai raisonnable.

• **Examen des besoins de soins de santé des anciens combattants :** L'objet du projet d'examen des besoins de soins de santé des anciens combattants est de cerner les besoins de soins d'un groupe de clients âgés, d'élaborer des stratégies visant à y répondre, de déterminer plus précisément les besoins futurs des clients du Ministère, y compris en matière de services, de mettre en oeuvre de meilleurs méthodes de contrôle des coûts et de la qualité et d'élaborer des partenariats efficaces avec les administrations provinciales.

Le défi pour Anciens Combattants est d'assurer que la population vieillissante des anciens combattants ait accès à un programme intégré et souple de services de santé et de soutien. L'âge moyen des anciens combattants admis dans des établissements de soins prolongés est à présent de 80 ans. Les besoins en soins de santé des anciens combattants ont augmenté à mesure que les troubles physiques et cognitifs dus à l'âge se sont exacerbés. Les anciens combattants ont donc besoin d'un meilleur accès aux soins de santé, aux services d'appui aux soins à domicile et aux soins prolongés dans des établissements convenables. Anciens Combattants doit donc voir à ce que les programmes des anciens combattants facilitent la prestation de soins continus tout en ayant recours à divers fournisseurs de service.

À la suite de la réforme des soins de santé et des compressions budgétaires fédérales et provinciales, les régimes de

soins de santé provinciaux ont connu de grands bouleversements. La plupart des provinces ont entrepris des études exhaustives de leurs régimes respectifs de prestation de soins de santé. Elles ont adopté, ou sont en voie d'adopter, de nouvelles approches pour la prestation des soins de santé, y compris des soins prolongés. Ces changements risquent d'avoir une grande incidence sur les services offerts aux anciens combattants.

À la lumière de ce qui précède, il est clair qu'un examen des besoins en soins d'un groupe de clients âgés s'impose et que des stratégies devront être élaborées en vue de mieux satisfaire les besoins en soins continus et d'offrir des soins de qualité dans des établissements convenables de soins prolongés. Il faudra aussi déterminer où le Ministère peut le plus efficacement « ajouter de la valeur » aux soins fournis aux anciens combattants en complétant les services offerts par les provinces.

Questions liées à la gestion du

changement : De nombreux facteurs environnementaux doivent être pris en compte dans cet examen, y compris le vieillissement de la clientèle, les changements apportés aux pratiques en matière de soins de santé, les compressions budgétaires et les réformes des régimes de soins de santé provinciaux.

L'examen part du principe que le Ministère continuera de dispenser des soins de santé et des services de soutien aux anciens combattants admissibles. Le défi à relever est de veiller à ce que les programmes fournis restent adaptés aux besoins de la population d'anciens combattants.

Le groupe des anciens combattants avance rapidement en âge, tout comme le reste de la population canadienne. Par conséquent, la demande de soins pour des

plus générale sur les services de santé destinés aux clients fédéraux en regard des programmes provinciaux.

Voici les organismes et les ministères fédéraux qui participent à l'Initiative :

- Anciens Combattants; Santé; Défense Nationale; Service correctionnel; Gendarmerie royale; Citoyenneté et Immigration; Travaux publics et Services gouvernementaux; Agence canadienne de développement international, et le Secréariat du Conseil du Trésor.

Questions liées à la gestion du

changement : Les principaux facteurs de réussite de l'Initiative de coordination des soins de santé sont :

- assurer une liaison efficace entre les nombreux participants à l'initiative; accroître la compatibilité des données, des processus et des systèmes utilisés par les ministères participants;
 - gagner une plus grande adhésion parmi les gestionnaires internes à l'idée de rechercher les économies à l'échelle interministérielle plutôt qu'à l'échelle de programmes ministériels; et établir des mécanismes simples pour favoriser la collaboration interministérielle.
- Résultats escomptés** : L'Initiative de coordination des soins de santé a déjà donné un meilleur pouvoir d'achat aux ministères et organismes qui dispensent des services de santé et elle continuera de donner de bons résultats puisqu'elle permettra :
- de mieux faire connaître les services de santé actuellement offerts aux clients fédéraux;
 - de créer un environnement

- d'approvisionnement concurrentiel; de faciliter le partage des renseignements et la prise de décision collective; et
- de mettre en oeuvre des négociations et des processus d'appels d'offres collectifs à l'échelle du gouvernement fédéral.

• **Cession de l'Hôpital Sainte-Anne :** L'Hôpital Sainte-Anne, situé à Sainte-Anne-de-Bellevue, au Québec, est le dernier hôpital qu'administrateur encore à lui seul Anciens Combattants. Cet établissement de soins prolongés emploie environ 1 000 ETP et à peu près 650 lits y sont présentement occupés.

Une équipe de projet a été mise sur pied en décembre 1995 afin de coordonner les discussions et les négociations en vue de la cession éventuelle de l'hôpital.

Questions liées à la gestion du

changement : Des communications efficaces avec les intervenants internes et externes seront essentielles à la réussite de la cession. On continuera de tenir tous les intervenants au courant des activités du projet et des progrès réalisés par l'intermédiaires de sances d'information et de rapports d'étapes.

Au cours de cette période de discussions et de négociations sur la cession, il est impérieux qu'il n'y ait aucune réduction du niveau et de la qualité des services dispensés aux anciens combattants. Compte tenu des différences entre les régimes de rémunération et d'avantages

important entre l'exercice de limitation des coûts et la prestation de soins de santé fondée sur les besoins. Le Ministère en a retiré une démarche qui lui permet de faire face aux exigences en matière de limitation des coûts sans que la qualité des soins à la clientèle en souffre.

Questions liées à la gestion du

changement : L'approche de la prestation des services fondée sur les besoins sous-tend une plus grande participation de la part du personnel à l'évaluation des besoins des clients au moyen de la gestion de cas. Celui-ci doit toutefois être hautement professionnel, c'est-à-dire qu'il faut avantager d'infirmiers(ières), de médecins et de membres d'équipes de soins de santé, ainsi que de consultants, tels des ergothérapeutes. Grâce à une plus grande délégation des pouvoirs, le personnel régional pourra prendre les décisions qui s'imposent pour satisfaire les besoins des clients.

On a apporté des modifications au Système de comptabilisation des traitements (SCT) afin de mieux contrôler la distribution des avantages. On a par exemple amélioré les fonctionnalités du système, les fonctions de contrôle et de rapport, l'accès direct aux tableaux des avantages et ajouter la possibilité de produire des rapports régionaux spéciaux. On a utilisé la plate-forme du réseau à grande distance pour offrir en direct le manuel des politiques.

Les anciens combattants continueront de recevoir des avantages de soins de santé de qualité à la mesure de leurs besoins, et ceux-ci leur seront fournis de façon aussi raisonnable et économique que possible.

Résultats escomptés : On fournira

aux clients les avantages de soins de santé dont ils ont besoin au moindre coût possible. Divers contrôles sont en voie

d'être mis en place afin de restreindre la gamme des avantages et services offerts, dont les suivants :

- limites de fréquence, plafonds en dollars et obligation d'obtenir une autorisation préalable pour certains avantages (soins dentaires, médicaments, etc.);
- contrôle des demandes d'appareils coûteux appuyées par les fournisseurs au moyen d'évaluations plus indépendantes et plus fiables des besoins réels des clients;
- limites de fréquence et plafonds des coûts par consultation pour les autres services de santé connexes (par ex. la physiothérapie). Le client devra satisfaire à des critères basés sur ses besoins et fournir à l'appui un plan de traitement pour qu'un dépassement des limites fixées soit autorisé; et
- limites de fréquence, plafonds en dollars et normes de service à respecter au titre des prothèses et des services auditifs (des ententes plus favorables avec les fournisseurs peuvent être négociées);

• Initiative de coordination des soins de santé (ICSS) : Compte tenu de la

possibilité qui s'offre aux ministères et organismes de mettre leurs efforts en commun, le Conseil du Trésor a demandé à Anciens Combattants Canada de diriger l'Initiative de coordination des soins de santé. Cette initiative vise à mettre en oeuvre une stratégie d'achat coordonnée des ministères et organismes fédéraux pour leurs clients afin d'obtenir les meilleurs prix possible. On a d'abord examiné les médicaments d'ordonnance, les soins dentaires et les soins de la vue. D'autres secteurs ont suscité de l'intérêt, notamment l'audiologie, l'oxygénothérapie et certains services de santé assurés. De plus, l'équipe chargée de l'Initiative a joué un rôle de chef de file dans l'élaboration d'une stratégie

C. Plans et priorités par activité

Le Cadre du plan opérationnel (CPO) courant du portefeuille des Anciens Combattants comprend actuellement deux programmes —Anciens Combattants et Tribunal des anciens combattants (révision et appel)—et quatre activités de programme, soit les soins de santé, les pensions, le soutien financier et l'administration du Ministère. Le CPO sera rempaqué en avril 1998 par un document intitulé «Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR)», qui reflètera mieux nos programmes et nos activités. Cette section présente les neuf objectifs et priorités du Portefeuille selon la structure des activités du CPO actuel.

1. Soins de santé

Objectif de l'activité : Fournir aux anciens combattants et aux autres personnes admissibles des services sociaux et de santé, entre autres, des conseils et des renseignements, l'évaluation des besoins, la mise en contact, ainsi que l'administration et le versement des prestations.

Contexte opérationnel : Environ 96 p. 100 des anciens combattants sont âgés de plus de 65 ans et leurs besoins sont à présent davantage reliés aux troubles associés au vieillissement tels que les maladies chroniques, la fragilité et la perte de mobilité. Un fort pourcentage d'anciens combattants souffre d'incapacités. À mesure qu'ils vieillissent, beaucoup d'entre eux se sentent plus vulnérables et deviennent de plus en plus dépendants des autres (la famille, les amis, les organismes communautaires ou les institutions publiques). Il est reconnu que la promotion de la santé peut grandement aider à améliorer la qualité de vie des membres de la communauté des anciens combattants en

plus de favoriser le maintien de l'autonomie. Comme la population des anciens combattants continue d'avancer en âge, la promotion de la santé est considérée une fonction prioritaire. Anciens Combattants, en partenariat avec d'autres paliers de gouvernement et d'organismes publics, envisagera des projets-pilotes pour la promotion de la santé qui favoriseront l'entre-aide entre les anciens combattants. On mettra particulièrement l'accent sur le maintien de l'autonomie, la prévention de la maladie et l'amélioration de la santé et de la qualité de vie.

Principales initiatives:

- **Projet de limitation des coûts du portefeuille des Anciens Combattants :** La Direction générale des soins de santé a entrepris une vaste consultation auprès du personnel régional afin de cerner les obstacles à l'efficacité du Programme pour l'autonomie des anciens combattants (PAAC) et du programme Autres services de santé achetés (ASSA) et d'y remédier.

L'examen en cours sur l'ASSA porte principalement sur l'établissement de limites financières et de limites relatives à la fréquence pour ce qui est des transactions touchant certains avantages et services de soins de santé, et sur la révision de la politique sur les soins dentaires.

Un examen poussé du Programme des médicaments fondé sur les besoins est actuellement en cours. Il mettra l'accent sur la satisfaction des besoins médicaux des clients et assurera ainsi des résultats positifs.

Jusqu'à maintenant, le processus de limitation des coûts a non seulement eu une incidence considérable sur les dépenses, mais il a également permis de sensibiliser davantage les employés à la nécessité de limiter les coûts et à l'existence d'un rapport

- les clients en établissement
différents de leurs homologues
à domicile, ce qui pourrait
influencer sur le rôle des
conseillers et sur
l'infrastructure en place pour
appuyer ces derniers dans
l'exercice de leurs fonctions; et
les modes traditionnels de
communication, en plus de devoir
être adaptés aux besoins spécifiques
des clients (p. ex. gros caractères
dans les publications et la
correspondance), doivent être
davantage personnalisés pour
satisfaire à une clientèle de plus en
plus âgée.

• **Facteurs juridiques :** Un certain nombre de cas, invoquant notamment la Charte, mettent actuellement en cause la législation d'Anciens Combattants. Les questions soulevées sont graves et des décisions favorables aux plaignants auraient de grandes répercussions financières pour l'État.

• **Économie canadienne :** Les restrictions budgétaires soutenues forcent le Portefeuille à réduire ses coûts et à améliorer l'efficacité de ses services. L'inflation a un effet direct sur les dépenses engagées au titre des prestations parce que les allocations et les pensions d'invalidité administrées par le Programme des Anciens Combattants sont indexées.

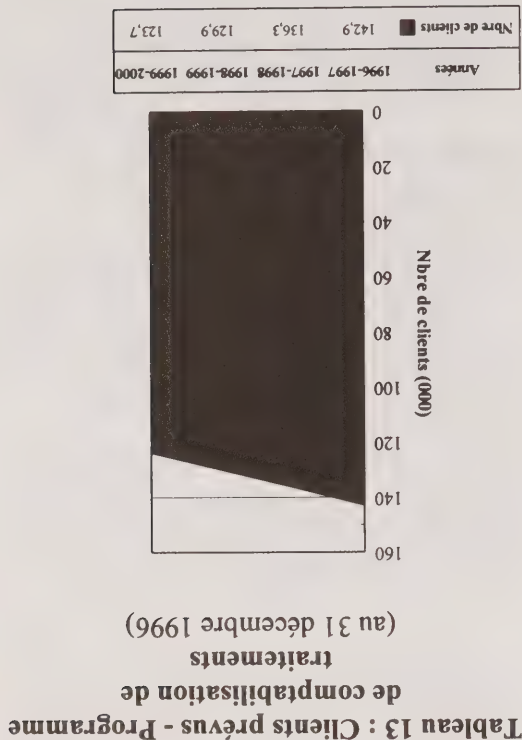
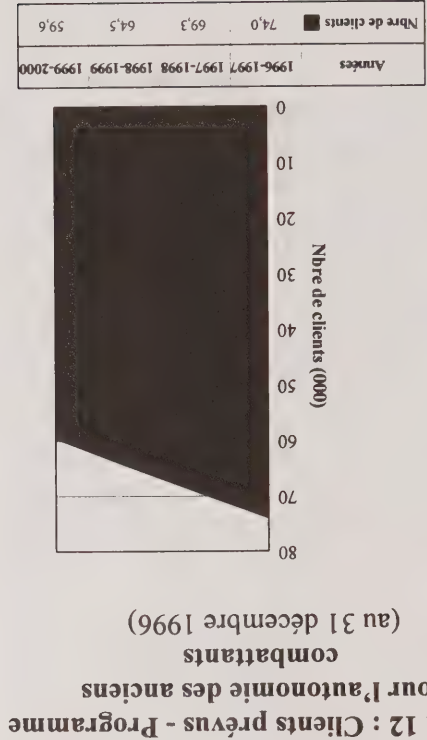
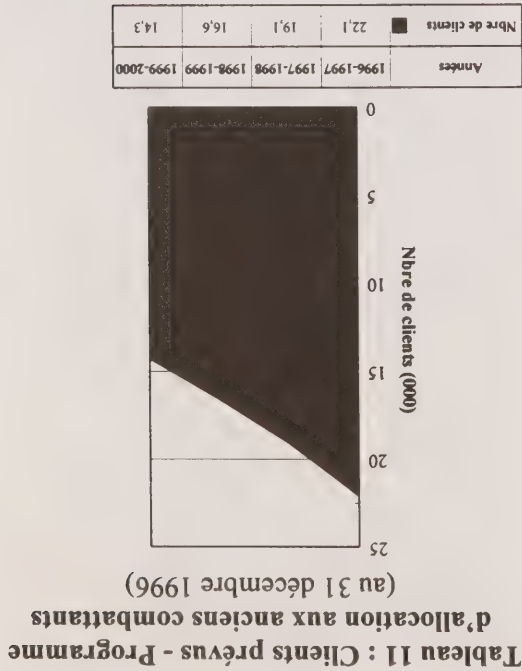
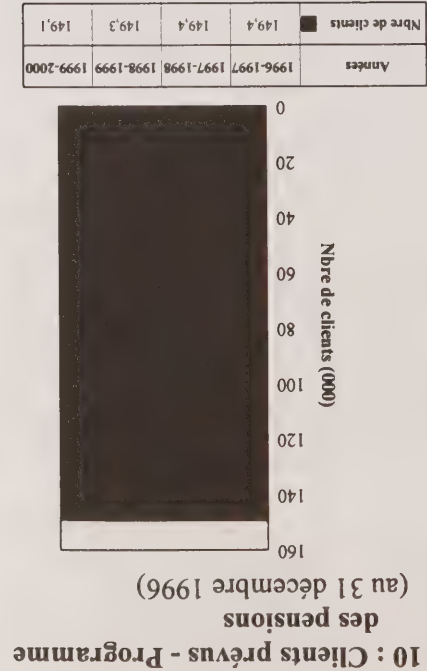
• **Initiatives et priorités de l'État :** Anciens Combattants participe activement à l'Initiative de services de qualité du gouvernement qui met davantage l'accent sur la qualité de la prestation des services et vise à améliorer sensiblement la satisfaction des clients et à assurer des services accessibles, abordables et adaptés aux besoins des Canadiens et des Canadiennes.

Le Ministère a publié un document sur les normes de service, intitulé *À votre service*, dans lequel on énonce les normes de service auxquelles ses clients sont en droit de s'attendre.

Anciens Combattants joue un rôle positif dans la mise en oeuvre de projets de développement durable en conformité avec les récentes modifications aux lois et politiques gouvernementales visant à appuyer l'«écologisation» des activités de l'État et l'adoption de saines pratiques environnementales.

6. Les communications au sein du Portefeuille

Les communications jouent un rôle essentiel dans les efforts visant à expliquer à une vaste gamme d'auditoires, y compris les clients, les intervenants, les organismes centraux, le personnel et les syndicats, les politiques et les médias, le bien-fondé des décisions relatives à l'orientation à long terme du Portefeuille. L'information concernant des modifications aux politiques ou aux programmes qui s'adresse à une population vieillissante doit être précise, concise, claire et facile à comprendre. Il faut aussi sensibiliser les jeunes du Canada à l'utilité de connaître le rôle qu'ont joué les anciens combattants dans les deux guerres mondiales, dans la guerre de Corée et dans les missions mondiales de maintien de la paix. Les meilleurs outils pour ce faire sont notamment l'Internet, les disques compacts, les présentations interactives et les programmes scolaires.



En mars 1996, on a rajusté les prévisions de la population d'anciens combattants à la lumière des « Tables de mortalité » révisées de Statistique Canada. Ces prévisions révisées de la clientèle d'Anciens Combattants sont toujours établies à partir de données historiques et démographiques et tiennent pour acquis qu'aucune modification importante ne sera apportée aux politiques, aux lois ou aux conditions sociales et que les tendances futures resteront à l'image des projections démographiques antérieures.

Les prévisions portant sur les principaux programmes du Portefeuille indiquent que le nombre de clients et les dépenses devraient, à court terme, enregistrer une baisse relativement régulière jusqu'en 2000-2001, et que cette diminution se poursuivra au cours des 15 années suivantes. La seule exception digne de mention est celle du Programme des allocations aux anciens combattants où le nombre de bénéficiaires et le niveau des dépenses devraient très prochainement enregistrer une baisse considérable (voir les tableaux 10 à 13, à la page 15).

Le vieillissement de la clientèle bénéficiant de services se répercute de diverses façons :

- les affections ouvrant droit à pension des anciens combattants s'aggravent ou des affections nouvelles apparaissent et la charge de travail augmente;
- la demande de services de soins de santé augmentera à court terme, à mesure que nos clients anciens combattants vivant en grande partie à domicile nécessiteront davantage de services actuels et nouveaux compte tenu de la détérioration de leur état de santé;
- la demande de soins hospitaliers augmentera avec le temps, à mesure

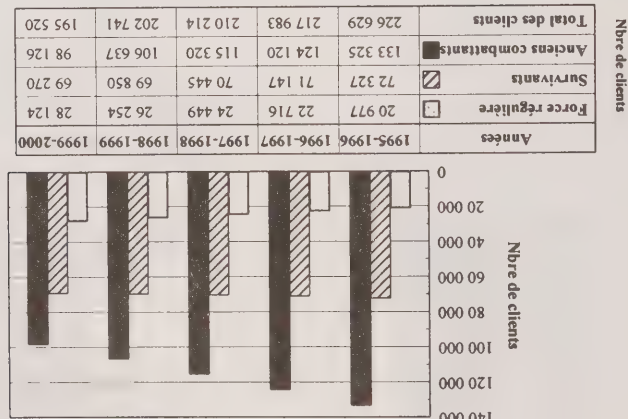
- que les anciens combattants auront davantage recours aux soins en maisons de repos et aux soins prolongés en établissement communautaire ou contractant; la demande d'allocations aux anciens combattants diminuera dans le proche avenir à mesure que les anciens combattants parviendront à l'âge de 65 ans et qu'ils commenceront à recevoir, s'ils y sont admissibles, d'autres prestations telles que celles du Régime de pension du Canada, de la Sécurité de la vieillesse et du Supplément de revenu garanti; la restructuration du processus de prestation des services de santé et, dans certains cas, le transfert des responsabilités aux administrations provinciales ou locales créeront de nouveaux défis pour Anciens Combattants au titre de la coordination des soins de santé; les activités liées à l'exécution des programmes évolueront en fonction des tendances démographiques :
- la clientèle à domicile

nécessitera une prise en charge plus complexe, exigeant plus de main-d'œuvre et faisant appel à une approche plus individualisée; on aura besoin de conseillers et de services de soutien social et communautaire et d'une grande collaboration de la part des fournisseurs de services et des professionnels de la santé de l'extérieur du Ministère pour assurer l'élaboration, la mise en oeuvre et la mise en application de programmes de soins satisfaisant aux besoins spécifiques de chaque ancien combattant;

Du nombre total estimatif d'anciens combattants (434 000), environ 115 000 anciens combattants profiteront d'un service ou d'un avantage du Ministère en 1997-1998 et quelque 70 000 survivants jouiront aussi

d'avantages. Les autres groupes de personnes qui ne sont pas anciens combattants comme les anciens membres de la Force régulière du Canada constitueront une masse d'environ 24 000 clients.

Tableau 7 : Population estimative des anciens combattants par groupe (1995-1996 à 1999-2000)



On prévoit une diminution d'environ 17 p. 100 de la clientèle des anciens combattants entre avril 1997 et mars 2000,

Tableau 8 : Pourcentage du changement de la population nationale des anciens combattants

Population nationale des anciens combattants	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Pourcentage du changement depuis 1996-1997	0,0 %	5,5 %	11,1 %	16,7 %
	459 780	434 376	408 682	382 797

mais la baisse prévue de la clientèle totale du Ministère pour la même période n'est que d'environ 10 p. 100.

Tableau 9 : Pourcentage du changement de la population des clients des anciens combattants

Population des clients des anciens combattants	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Pourcentage du changement depuis 1996-1997	0,0 %	3,6 %	7,0 %	10,3 %
	217 983	210 214	202 740	195 521

L'analyse démographique de la clientèle montre que les anciens combattants qui ont actuellement besoin de nos avantages et services en auront encore davantage besoin à mesure qu'ils avanceront en âge.

Du total estimatif canadien de 434 000 anciens combattants, 434 000, soit

59 p. 100 auront 75 ans ou plus, 39 p. 100 auront entre 65 et 74 ans et 2 p. 100 auront moins de 65 ans. Les tableaux ci-dessous illustrent le vieillissement de la population d'anciens combattants par catégorie d'âge, de 1995-1996 à 2000-2006 et de la population d'anciens combattants canadiens (hommes et femmes) de 75 ans et plus.

Tableau 5 : Graphique du vieillissement des anciens combattants par catégorie d'âge

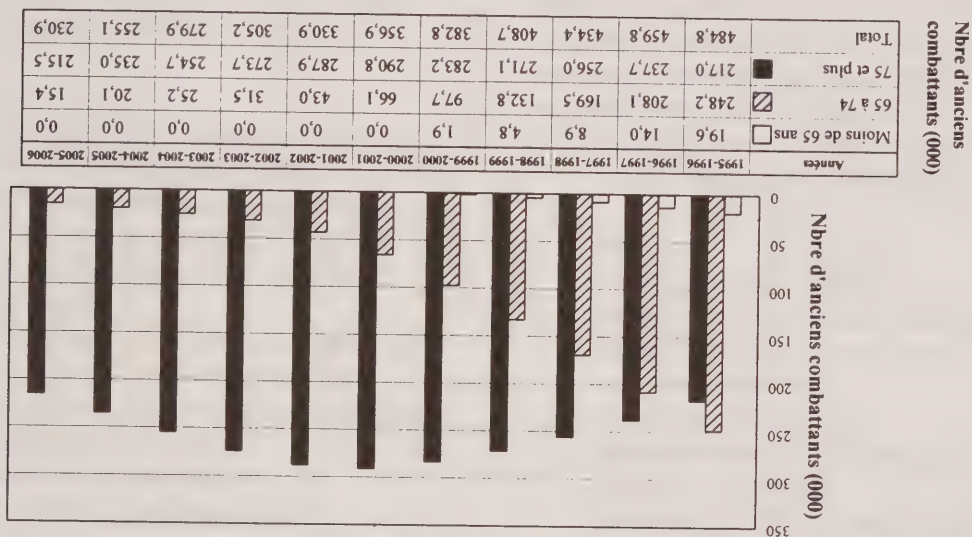
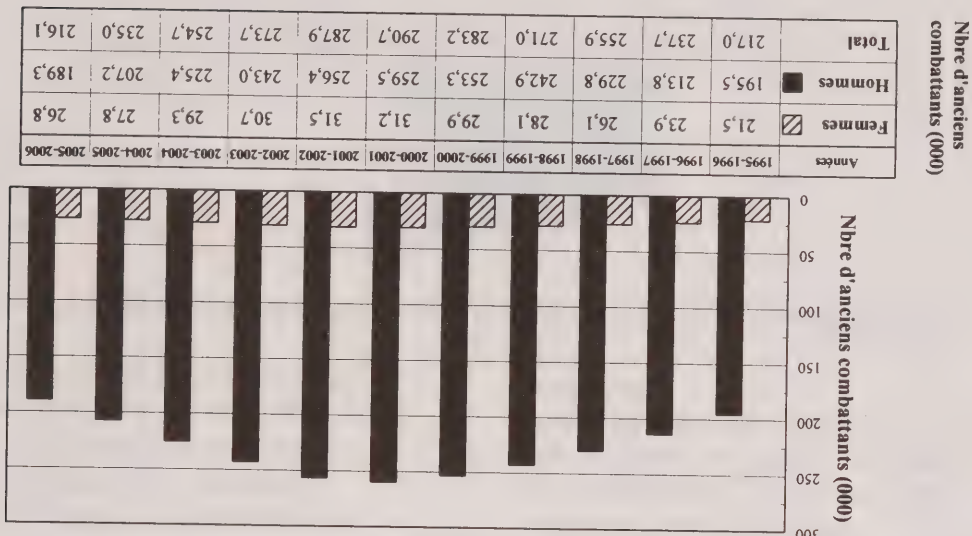


Tableau 6 : Graphique du vieillissement des anciens combattants âgés de 75 ans et plus



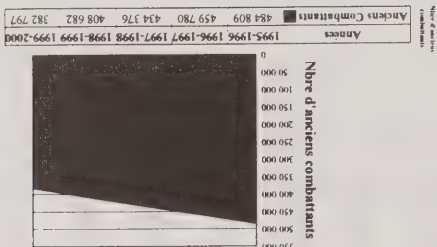


Tableau 4 : Population estimative des anciens combattants (1995-1996 à 1999-2000)

- | | |
|--|---|
| <p>5. Facteurs principaux de planification</p> <p>Hypothèses : Voici les hypothèses sur lesquelles se fondent les plans et les priorités du Portefeuille proposés pour les exercices de 1997-1998 à 1999-2000 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le portefeuille des Anciens combattants fonctionnera en tant qu'organisation distincte; • l'annonce de mission de l'organisation restera valable; • les critères d'admissibilité aux prestations et aux services demeureront inchangés; • les compressions budgétaires risquent de forcer d'autres réductions des niveaux des ressources financières et des ETP; et • les contestations de la validité de la loi régissant le Portefeuille qui sont actuellement devant les tribunaux n'auront pas d'incidence sur l'admissibilité aux prestations et aux services. <p>Clientèle : Parmi les 1 750 000 hommes et femmes qui ont servi le Canada en temps de guerre, 1 16 000 sont morts et environ 229 000 ont été blessés au cours des différentes guerres. Le Portefeuille des Anciens combattants a le mandat de perpétuer le souvenir de leurs sacrifices et de venir en aide aux Canadiens admissibles appartenant à l'un des groupes suivants :</p> | <ul style="list-style-type: none"> - les anciens combattants des forces armées et de la marine marchande qui ont servi lors de la Première Guerre mondiale, de la Seconde Guerre mondiale ou de la guerre de Corée; certains civils admissibles aux prestations en raison de leur service en temps de guerre; - les anciens membres (et, dans certains cas, les membres actuels) de la Force régulière du Canada (y compris ceux qui ont servi dans les zones de service spéciales) et de la Réserve du Canada; - les survivants et les personnes à charge des personnes susmentionnées; et - les anciens membres (et, dans certains cas, les membres actuels) de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). <p>Au 31 mars 1997, on estimait à environ 460 000 la population des anciens combattants au Canada. À la fin de l'exercice financier 1997-1998, ce nombre diminuera à environ 434 000, dont 42 500 seront des femmes. L'âge moyen sera de 76 ans. On prévoit qu'à la fin de l'exercice 1999-2000, la population des anciens combattants sera de 383 000 (39 100 femmes). À cette date, l'âge moyen sera de 78 ans. Au Canada, un homme sur quatre âgé de 65 ans et plus est un ancien combattant.</p> |
|--|---|

Tableau 3 : Dépenses prévues par activité pour 1997-1998

(en millions de dollars)										
	ÉTP	Budgétaires								
		Fonctionnement	Capital	Subventions et Contributions	Dépenses brutes votées	Postes législatifs	Non-budgétaire, Prêts, dotations en capital et avances	Dépenses prévues brutes	Moins : Recettes créditées au vote	Dépenses prévues nettes
Anciens Combattants										
Canada										
Soins de santé	2 019	440,3	0 0	165,6	605,9	14,3	0 0	620,2	0 0	620,3
Pensions	450	22,5	0 0	1 140,8	1 163,3	3,4	0 0	1 166,7	0 0	1 166,7
Soutien financier	299	22,7	0 0	71,2	93,9	2,2	0 0	96,1	0 0	96,1
Administration du Ministère	444	27,7	0 0	0 0	27,7	3,2	0 0	30,9	0 0	30,9
Total des dépenses prévues										
- Ministère	3 212	513,2	0 0	1 377,6	1 890,8	23,1	0 0	1 913,9	0 0	1 913,9
Tribunal des anciens combattants										
(révision et appel)										
Pensions	105	6,7	0 0	0 0	6,7	1,0	0 0	7,7	0 0	7,7
Total des dépenses prévues - Agence										
	105	6,7	0.0	0.0	6,7	1,0	0.0	7,7	0.0	7,7
Total des dépenses prévues pour le										
Portefeuille	3 317	519,9	0 0	1 377,6	1 897,5	24,1	0 0	1 921,6	0 0	1 921,6

Tableau 2 : Dépenses prévues brutes par activité pour la période de planification

(en millions de dollars)				
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	Activités
prévues*	prévues	prévues	prévues	
Programme des Anciens				
604,6	620,2	599,2	594,4	Soins de santé
1 176,5	1 166,7	1 160,8	1 160,9	Pensions
116,2	96,1	86,9	75,9	Soutien financier
33,8	30,9	31,0	31,1	Administration du Ministère
1 931,1	1 913,9	1 877,9	1 862,3	Total du Programme des Anciens Combattants
8,0	7,7	7,7	7,7	Tribunal des anciens combattants (révision et appel)
1 939,1	1 921,6	1 885,6	1 870,0	Dépenses prévues brutes pour le Portefeuille

* Selon la mise à jour en cours d'exercice.

Des renseignements supplémentaires au sujet des autorisations de dépenser ainsi que du libellé et des sommes demandées pour les crédits figurent à la section intitulée « Renseignements supplémentaires », aux pages 34 et 35.

4. Plans de ressources et tableaux financiers

On estime que les dépenses du Portefeuille s'établiront à environ 1,92 milliard de dollars en 1997-1998. Environ 1,78 milliard de dollars, soit 93 p. 100 du budget total du Programme des Anciens Combattants, iront aux pensions d'invalidité (plus de 1,142 milliard de dollars), aux soins de santé (560 millions de dollars) et aux programmes de soutien financier (80,6 millions de dollars). De plus, le Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) disposera d'un budget de 7,7 millions de dollars pour s'acquitter de sa fonction de rendre et promouvoir les décisions en matière de révision et d'appel.

Tableau 1 : Aperçu du Portefeuille

(en millions de dollars)		1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000
Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses	Dépenses
Programme des Anciens Combattants		1 931,1	1 913,9	1 877,9	1 862,3
Programme du Tribunal des anciens Combattants (révision et appel)		8,0	7,7	7,7	7,7
Moins recettes à valoir sur le crédit		0,0	0,0	0,0	0,0
Dépenses prévues nettes		1 939,1	1 921,6	1 885,6	1 870,0
Moins recettes à valoir sur le Trésor		(50,2)	(43,3)	(43,3)	(43,3)
Plus les coûts des services offerts par d'autres ministères					
- Anciens Combattants Canada		23,0	23,0	23,0	23,0
- Tribunal des anciens combattants (révision et appel)		1,2	1,2	1,2	1,2
Coûts nets du Portefeuille		1 913,1	1 902,5	1 866,5	1 850,9

* Selon la mise à jour en cours d'exercice.

8- Cession de l'hôpital Sainte-Anne :
 L'hôpital Sainte-Anne, à Sainte-Anne-de-Belleue (Québec), est le seul établissement encore administré par le Ministère. Les discussions se poursuivent sur la possibilité de céder cet établissement.

9- Partenariat dans l'économie du savoir (PES) : Anciens Combattants tient un rôle de premier plan dans l'instauration du projet de partenariat entre les gouvernements fédéral et provincial, à l'Île-du-Prince-Édouard (I.-P.-É.). Le projet permettra d'examiner les programmes fédéraux et provinciaux offerts à l'I.-P.-É. et de déterminer comment les deux ordres de gouvernement, l'université de l'Île-du-Prince-Édouard, le collège Holland et le secteur privé peuvent collaborer plus efficacement pour offrir un meilleur service aux clients, dans «l'économie nouvelle».

• **Le Projet de remaniement des**

prestations (PRP) propose l'élaboration et la mise en place d'un Réseau de prestation des services aux clients (RPSC) qui facilitera la prestation future des services des trois principaux secteurs d'activité du Ministère aux termes du Modèle de prestation des services de l'ISAC. : Équipe du PRP entend se servir du RPSC en voie de mise en oeuvre à la Direction générale des programmes de la sécurité du revenu (PSR) de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), en l'adaptant en fonction des exigences ou des besoins propres d'Anciens Combattants.

• L'initiative visant l'**Infrastructure des services ministériels** répond à la

nécessité pour Anciens Combattants de moderniser la gamme existante des applications des systèmes ministériels de gestion des finances, des ressources humaines et de planification et de mettre en place des systèmes informatiques pleinement intégrés capables de satisfaire les besoins opérationnels et décisionnels des fonctions ministérielles et des programmes. Les gestionnaires de tous les niveaux pourront directement se servir de ces systèmes pour produire l'information requise dans les prises de décisions. L'objet de cette initiative est d'éliminer les données et les processus qui font double emploi ou qui se chevauchent et de combiner les fonctionnalités des systèmes partagés des ministères fédéraux pour créer un cadre unifié et simplifié d'activités satisfaisant aux besoins des gestionnaires opérationnels et des fonctions ministérielles, ainsi que des besoins ministériels en matière de rapport.

3- Commémoration : Il incombe à Anciens Combattants de perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices des anciens combattants pendant la guerre. Anciens Combattants assume cette responsabilité au nom de tous les Canadiens qui ont servi en

temps de guerre. Le Ministère fera mieux connaître aux Canadiens et Canadiennes les sacrifices et les réalisations du Canada en temps de guerre, y compris l'héritage légué par les anciens combattants qui ont servi en temps de guerre aux titres du rétablissement et du maintien de la paix.

4- Limitation des coûts du portefeuille

des Anciens combattants : Les coûts pour les soins de santé représentent presque le tiers du budget total d'Anciens Combattants. Le Ministère vise, de façon continue, à cerner et à éliminer les excès, les doubles emplois et les chevauchements en veillant à ne pas atténuer la qualité des services dispensés aux clients.

5- Initiative de coordination des soins de

santé : Anciens Combattants continuera, en collaboration avec les ministères et organismes fédéraux participants, à mener cette initiative visant à une stratégie coordonnée pour l'achat de fournitures et de services de soins de santé particuliers.

6- Examen des besoins de soins de santé

des anciens combattants : Cet examen porte sur les besoins présents et futurs des anciens combattants ainsi que sur les programmes et services de soins de santé actuels et éventuels d'Anciens Combattants Canada. On y met particulièrement l'accent sur la recherche de moyens pour veiller à ce que les anciens combattants obtiennent, aujourd'hui et demain, les services de soins et de soutien dont ils ont besoin.

7- Organismes d'anciens combattants :

Le Portefeuille continuera de s'efforcer de maintenir et de réaffirmer ses liens avec les organismes d'anciens combattants.

3. Objectifs, priorités et stratégies du Portefeuille

Objectifs : L'objectif du Programme des Anciens Combattants est de fournir l'appui nécessaire pour assurer le bien-être physique, mental, social et financier des anciens combattants, des personnes à leur charge ainsi que des autres personnes admissibles.

L'objectif du Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est d'offrir aux anciens combattants, à certains civils et/ou aux personnes à leur charge un système de révision et appel qui fasse en sorte qu'ils reçoivent la totalité des avantages auxquels ils ont droit.

Priorités : Le Portefeuille possède trois secteurs d'activités de base, soit les pensions, les soins de santé et le soutien financier, et se charge de l'administration du Ministère. Anciens Combattants a identifié neuf initiatives stratégiques qui appuient ces secteurs d'activités fondamentaux et qui, lorsqu'ils seront réalisés, permettront d'atteindre les objectifs stratégiques du Portefeuille pour la période de 1997-1998 à 1999-2000. On a fixé des objectifs de rendement pour chacune de ces initiatives stratégiques pour l'horizon de planification.

- 1- Rationalisation des pensions;
- 2- Renouveau administratif;
- 3- Commémoration;
- 4- Limitation des coûts du portefeuille des Anciens Combattants;
- 5- Initiative de coordination des soins de santé;
- 6- Examen des besoins de soins de santé des anciens combattants;
- 7- Organismes d'anciens combattants;
- 8- Cession de l'Hôpital Sainte-Anne; et
- 9- Partenariat dans l'économie du savoir.

1- Rationalisation des pensions : On a promulgué, le 15 septembre 1995, une loi visant à rationaliser le processus de demande de pension et d'appel. On s'est engagé à réduire de 50 p. 100 en deux ans les délais de traitement. On a également restructuré le Portefeuille : le Bureau de services juridiques des pensions (BSJP) a été intégré au ministère des Anciens Combattants et la Commission canadienne des pensions ainsi que le Tribunal d'appel des anciens combattants ayant été fusionnés pour constituer le Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

2- Renouveau administratif : L'Initiative du renouveau administratif regroupe trois initiatives stratégiques qui appuient l'engagement principal des Anciens Combattants à fournir à ses clients des services de qualité de façon rentable. Le Projet de remaniement des prestations, l'Initiative pour un service axé sur le client et l'Initiative visant l'infrastructure des services ministériels visent à moderniser et à améliorer la prestation des services et des programmes d'Anciens Combattants. Ces initiatives sont décrites ci-dessous :

Sous l'Initiative pour un service axé sur le client, on adoptera une approche à la prestation de service axé sur le client qui assure des activités et une organisation mieux adaptées aux besoins des clients et plus respectueuses de leur droit de participer directement aux décisions relatives aux soins et aux services qu'ils reçoivent. On établira un nouveau Modèle de prestation des services et des normes nationales visant à assurer aux clients et à leurs familles un niveau de service uniforme où qu'ils l'obtiennent.

2. Organisation et composition des programmes

Programme des Anciens Combattants : Le Programme des Anciens Combattants, dirigé par le ministère d'Anciens Combattants Canada (ACC), comprend quatre activités, soit les soins de santé, les pensions, le soutien financier et l'administration du Ministère.

Les avantages et les services fournis sous l'autorisation de ces activités comprennent : pensions d'invalidité, allocations aux anciens combattants, soins médicaux, les renseignements, counseling, aide juridique, évaluation des besoins en matière de soins de santé, décisions relatives aux demandes de pension et d'allocation, aide pour l'inhumation et les funérailles, administration fiduciaire de biens au nom d'anciens combattants participants et aide aux anciens combattants établis en vertu de la *Loi sur les terres désignées aux anciens combattants*. Le Programme prévoit aussi d'autres activités et fonds spéciaux pour perpétuer le souvenir des Canadiens qui sont décédés en temps de guerre et qui ont servi le Canada au cours d'autres périodes de conflit.

En 1997-1998, ACC compte offrir ses services et avantages au moyen d'un effectif de 3 212 équivalents temps plein (ETP) répartis dans une organisation décentralisée comprenant une administration centrale, à Charlottetown, un bureau de la Capitale nationale, à Ottawa, et un réseau de bureaux régionaux et de bureaux de district situés d'un bout à l'autre du Canada. Le Ministère dirige aussi un hôpital à Sainte-Anne-de-Bellevue (Québec).

Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) : Le

Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), relève du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) «TACRA». Celui-ci est chargé de rendre des décisions relatives d'une part aux demandes de révision et d'appel visant les pensions d'invalidité et d'autre part aux demandes d'appels visant les allocations aux anciens combattants. Le Programme s'occupe également de rendre des décisions à l'égard des appels interjetés dans le cas des allocations aux anciens combattants.

En 1997-1998, la prestation des services du TACRA sera assurée à l'administration centrale, à Charlottetown, au moyen d'un effectif de 105 ETP. Cependant, les audiences se tiennent en différents endroits au pays.

L'organigramme à la page 36 présente une brève description des rôles et des responsabilités de chacune des unités certaines des lois habilitantes pertinentes.

B. Vue d'ensemble du Portefeuille

1. Rôles, responsabilités et mission

Le Canada a reconnu depuis longtemps les difficultés et les épreuves qu'ont dû surmonter les anciens combattants, de même que certains civils et leurs familles, ainsi que les sacrifices auxquels ils ont dû consentir dans le cadre de la participation du pays à l'effort de guerre et au maintien de la paix. C'est d'ailleurs la raison d'être du portefeuille des Anciens Combattants.

Depuis 1944, le rôle du Portefeuille a consisté à assurer, en collaboration avec d'autres ministères fédéraux et provinciaux de même qu'avec le secteur privé, l'établissement, la coordination et l'administration de politiques et de programmes fédéraux offrant aux anciens combattants, aux civils admissibles et aux personnes à leur charge un soutien financier, matériel et physique, qu'il s'agisse de soins de santé, de pensions d'invalidité, de soutien économique, de gestion des biens immobiliers, d'aide juridique ou d'appels. La commémoration des pertes humaines subie par le Canada pendant la guerre relève également du Portefeuille.

L'énoncé de mission du Portefeuille fait état de ses objectifs généraux :

Offrir aux anciens combattants, aux civils admissibles et à leurs familles des avantages et des services auxquels ils ont droit, favoriser leur bien-être et leur autonomie au sein de la collectivité et perpétuer dans la mémoire de tous les Canadiens le souvenir de leurs réalisations et des sacrifices qu'ils se sont imposés.

Le portefeuille des Anciens Combattants comprend Anciens Combattants Canada (le Ministère) et le Tribunal des anciens combattants (révision et appel). Le ministre des Anciens Combattants est responsable du portefeuille des Anciens Combattants devant le Parlement. Il est secondé, à cet égard, par le secrétaire d'État (Anciens Combattants).

Le mandat d'Anciens Combattants Canada est de répondre aux besoins des Canadiens qui ont servi leur pays en temps de guerre et d'honorer la mémoire de ceux qui ont alors donné leur vie. Ce programme du Portefeuille est autorisé en vertu de la *Loi sur le ministère des Anciens combattants*, de seize autres lois du Parlement, et de trente-deux séries de règlements et d'ordonnances.

Le mandat du **Tribunal des anciens combattants (révision et appel)** est d'examiner et de rendre décision sur les demandes de révision et d'appel qui lui sont soumises en vertu de la *Loi sur les pensions*, de la *Loi sur les allocations aux anciens combattants* ou d'autres lois adoptées par le Parlement. Toutes les questions touchant aux demandes de révision et appel relèvent de la *Loi sur le Tribunal des anciens combattants (révision et appel)*.

Une liste des textes de lois se rapportant au mandat du Portefeuille figure à la section intitulée « Renseignements supplémentaires », à la page 46.

A. Sommaire des plans, priorités et stratégies

Les programmes d'Aniens Combattants reflètent l'attention réelle portée par le Canada au bien-être de ses anciens combattants, des civils admissibles et des personnes à leur charge. Les responsables du Portefeuille sont résolus à faire en sorte que la prestation des programmes soit toujours exécutée avec la même courtoisie, le même empressement et la même équité.

Aniens Combattants a cerné les principaux engagements énoncés dans le Rapport du président du Conseil du Trésor d'octobre 1996 :

Fournir aux anciens combattants, aux personnes à leur charge et à d'autres civils admissibles les avantages, l'aide financière et les services de soins de santé auxquels ils ont droit, d'une façon rentable.

Attestation des réalisations :

- Réduction de 50 p. 100 des délais de traitement des demandes de pension d'ici deux ans.

- Contenir ou réduire les coûts de soins de santé par le biais de l'élimination des excès, de la duplication et des chevauchements tout en maintenant un niveau satisfaisant de service.

- En tant que projet interministériel, explorer toutes les options visant à réduire les coûts des produits et des services de santé par le biais d'achats collectifs interministériels, tout en maintenant un niveau satisfaisant de service.

- Fournir aux clients des services de qualité conformément à une gamme complète de normes de services publiée.

- Examen continu de la possibilité de céder l'Hôpital Sainte-Anne à la province.

Promouvoir le bien-être et l'auto-suffisance des anciens combattants à titre de membres actifs de leurs collectivités.

Attestation des réalisations :

- Assistance apportée aux clients afin qu'ils puissent maintenir leur autonomie et leur qualité de vie par le biais de programmes tels le Programme pour l'autonomie des anciens combattants.

Perpétuer le souvenir des réalisations et des sacrifices des anciens combattants auprès des Canadiens et Canadiennes.

Attestation des réalisations :

- L'élaboration de programmes d'éducation et de conscientiser les jeunes pour les sensibiliser aux efforts de guerre du Canada;
- L'utilisation accrue de la technologie pour un meilleur partage de l'information sur les réalisations du Canada en temps de guerre et son héritage (p. ex. Internet, SchoolNet).

Je suis heureux de vous présenter le Rapport sur les plans et priorités d'Anciens Combattants Canada pour les exercices 1997-1998 à 1999-2000.

Tous les paliers de gouvernement doivent dorénavant fonctionner dans un contexte de restrictions financières globales et de changements démographiques où tout est axé sur les résultats. Au cours de la dernière décennie, le portefeuille des Anciens Combattants a examiné de près ses programmes et méthodes de travail et a pris des mesures pour réduire ses coûts afin de continuer de fournir à ses clients des services valables, efficaces et économiques. Les employés du Portefeuille s'efforcent encore d'améliorer les services offerts et d'en réduire les coûts tout en veillant à en maintenir la qualité, conformément aux grands principes directeurs du Ministère : courtoisie, empressement et équité.

Anciens Combattants Canada a à coeur d'offrir aux anciens combattants, à leurs personnes à charge et aux civils admissibles les avantages, l'aide financière et les services de soins de santé auxquels ils ont droit, de favoriser leur bien-être et leur autonomie au sein de la collectivité et de perpétuer dans la mémoire de tous les Canadiens et toutes les Canadiennes le souvenir de leurs réalisations et des sacrifices qu'ils se sont imposés.

Le présent document précise les priorités stratégiques que nous avons fixées pour respecter l'engagement du Canada à l'égard des anciens combattants. Le projet de rationalisation des pensions, par exemple, réduira de moitié les délais de traitement des demandes de pension d'invalidité, alors que l'examen des besoins en matière de soins de santé assurera aux anciens combattants les soins et l'aide voulus, dès à présent et dans l'avenir.

Le Ministère a également signé plusieurs ententes de partenariat avec des ministères fédéraux, des gouvernements provinciaux et le secteur privé, dans le but de mettre en commun l'information et l'expertise acquises et de partager les coûts.

Pour faire en sorte que les Canadiens et les Canadiennes sachent combien les dépenses du Portefeuille portent fruit, nous sommes à élaborer des outils d'évaluation qui serviront à établir, dans notre «Rapport sur le rendement» de l'automne, si les objectifs d'optimisation des ressources et les résultats escomptés sont atteints.

Lawrence MacAulay

L'honorable Lawrence A. MacAulay, c.p., député
Secrétaire d'Etat (Anciens Combattants)



I	Message du secrétaire d'Etat (Anciens Combattants)	1
II	Plans et priorités	2
A.	Sommaire des plans, priorités et stratégies	2
B.	Vue d'ensemble du Portefeuille	3
1.	Rôles, responsabilités et mission	3
2.	Organisation et composition des programmes	4
	Programme des Anciens Combattants	4
	Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)	4
3.	Objectifs, priorités et stratégies du Portefeuille	5
4.	Plans de ressources et tableaux financiers	8
5.	Facteurs principaux de planification	11
	Hypothèses	11
6.	Les communications au sein du Portefeuille	16
C.	Plans et priorités par activité	17
1.	Soins de santé	17
2.	Pensions	22
3.	Soutien financier	24
4.	Administration du Ministère	27
III	Renseignements supplémentaires	34
1.	Autorisations de dépenser	34
2.	Organisation	36
3.	Renseignements financiers additionnels	38
	Dépenses du Portefeuille brutes et nettes par activité	38
	Détails des recettes par activité	39
	Paielements de transfert par activité	40
	Présentation par article courant	43
4.	Lois, règlements et décrets importants administrés par le portefeuille des Anciens Combattants	46
5.	Références et responsables ministériels	48
IV	Index par sujet	49

Un rapport sur les plans et priorités
pour les exercices 1997-1998 à 1999-2000
Anciens Combattants Canada

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Douglas Young', with a long horizontal stroke extending to the right.

L'honorable Douglas Young, c.p., député
Ministre de la Défense Nationale et ministre des Anciens Combattants

ANCIENS COMBATTANTS CANADA

Un rapport sur les plans et priorités

pour les exercices

1997-1998 à 1999-2000

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-49
ISBN 0-660-60097-8



Anciens Combattants
Canada



Budget des dépenses
1997-1998

Un rapport sur les plans et les priorités
Document pilote



CA1
FN
-E 77



Western Economic Diversification Canada



1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

ISBN 0-660-60122-2



9 780660 601229

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-82
ISBN 0-660-60122-2

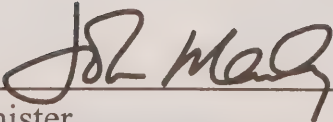


Western Economic Diversification Canada

1997-98
Estimates

Part III
Expenditure Plan

Approved


Minister

The Minister's Message

The Industry Portfolio

Building Jobs and Growth through Partnerships and Innovation

Western Economic Diversification (WD) is a member of the Industry Portfolio. WD's mandate is to develop and diversify the western Canadian economy. It's focus is on the development of an integrated service network, providing access to a full range of federal government services to small business and entrepreneurs through over 90 points of service across western Canada in both urban and rural communities. WD also develops and delivers targeted services designed to focus on specific economic development needs. This has the effect of tailoring national programs to regional circumstances in western Canada. The Department also functions to support community economic adjustment and to represent the western perspective in national decision-making processes.

Through the coordinated efforts of its member organizations, the Industry Portfolio is playing a vital role in helping to improve economic growth, and employment and income prospects for Canadians. The Industry Portfolio brings together the key departments and agencies responsible for science and technology, regional development, marketplace services and micro-economic policy. In doing so, the Government of Canada has created a new capacity for partnership and innovation, both within the Portfolio itself and externally, with the private sector and other stakeholders.

As Minister responsible for the Industry Portfolio, I am focussing the Portfolio's activities to help Canadians move confidently into the 21st century. Through the Portfolio, I am working to ensure that our businesses and industries have the best tools and the right conditions to innovate, grow, compete and generate jobs.

The technology-driven global economy which has emerged in the 1990s holds much promise, as well as many challenges. To maintain traditional strengths and markets while building new ones, Canadians must

The Industry Portfolio is ...

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada
- Canadian Space Agency
- Competition Tribunal
- Copyright Board of Canada
- Federal Office of Regional Development (Quebec)
- Industry Canada
- National Research Council
- Natural Sciences and Engineering Research Council
- Social Sciences and Humanities Research Council
- Statistics Canada
- Standards Council of Canada
- Western Economic Diversification

innovate. We have to develop and use leading edge technologies and skills needed in the knowledge-based economy. We need to increase the abilities of our firms and industries to export. We must also enlarge Canada's share of international investment. And we must work to ensure all Canadians, especially our youth, are able to participate fully in the new economy. To achieve these goals, business, governments and individual Canadians have to work together, in partnership.

The Industry Portfolio is playing its part by focussing on three areas of activity -- each crucial for our economic success -- now and into the next century:

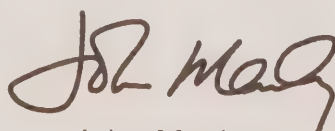
- promoting innovation through science and technology,
- assisting business to grow by providing information, advice and financing support, and
- ensuring a fair, efficient and competitive marketplace.

Innovation is the key to success in the global economy. Creative thinking and adopting new technologies and processes keeps traditional industries competitive while launching new industries for emerging and expanding markets. The Industry Portfolio is taking a new, risk-sharing approach to investing in technology through partnerships with the private sector. We are also making strategic investments to expand Canada's intellectual resources and advance knowledge.

The Portfolio assists Canadian businesses to increase their competitive advantage and their capacity to expand. Our actions are particularly directed at strengthening the backbone of Canada's economy -- small-and medium-sized enterprises.

The Industry Portfolio has a vital role to ensure an open and efficient marketplace by setting clear and fair rules of the game. In this way, we are supporting business activity while protecting consumer and investor interests.

Through its wide range of activities, the Industry Portfolio is contributing to economic growth, increased employment and higher living standards for Canadians in every region, both today and into the new century.



John Manley
Minister of Industry

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- Secretary of State's Summary;
- Departmental Plans;
- Departmental Performance; and
- Supplementary Information.

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

As well, the reader will note that, while the Estimates currently provide for only one business line for the Department - the Western Diversification Program - a new program framework has been adopted for internal planning purposes. Under this new planning framework, departmental activities are organized into three business lines and four primary program delivery areas.

Table of Contents

I. Secretary of State's Summary	3
 II. Departmental Plan	
A. Summary of Departmental Plans	5
B. Departmental Overview	
Roles and Responsibilities	6
Organization and Program Composition	6
Objectives and Priorities	9
Resource Plans	14
C. Details by Business Line and Primary Program Delivery Area	
Business Line/Primary Program Delivery Area Objectives	15
Operating Context and Key Initiatives	19
Financial Details	19
 III. Departmental Performance	
A. Summary of Departmental Performance	21
B. Client Service Highlights for 1996-97	22
 IV. Supplementary Information	26

I - Secretary of State's Summary

Over the past year, the Department of Western Economic Diversification has become a fundamentally different organization. From its inception in 1987 to early 1995, WD was principally engaged in providing financial support to individual western Canadian businesses - largely in the form of interest-free loans - in an effort to diversify the western economy and reduce reliance on natural resource sectors. The Department's new focus is on providing integrated services to small businesses using, where appropriate, innovative partnerships with the private sector. The partnerships are designed to help small businesses succeed in the changing economy. The focus of the new partnerships is to improve access to private sector capital, to improve access to information which is of particular relevance to small businesses, and to develop new working relationships with other levels of government and the private sector to implement framework policies and pan-western initiatives to improve the economic environment and opportunities for small business. The mandate continues to be to foster the growth and diversification of the western Canadian economy.

Two years ago, WD consisted of four points of service, with one regional office in each western province. Since then, as a result of acquiring responsibility for Community Future Development Corporations, Canada Business Service Centres and creating Women's Enterprise Centres, WD has developed into a still-growing network of over 90 points of service throughout western Canada. The heart of the WD service strategy is the development of this integrated Service Network, a partnership of business service centres in urban, rural and remote communities across the West. Building on the strengths of each of the partner organizations, this Service Network provides a full range of small business services, and enhances the accessibility in smaller western communities. WD is aggressively pursuing opportunities to integrate the delivery of federal, provincial, municipal and private sector service to business. The aim is to identify the services which are of most relevance to small business, to improve the quality and delivery of these services, and to enhance access by a broader range of clientele to this comprehensive range of services.

The Department is also responsible for the regional delivery of national economic development programs, including special initiatives to support economic adjustment in cases where communities are faced with special economic challenges. By way of examples, WD provided support for communities facing the closure or commercialization of federal facilities, including military bases, scientific and transportation facilities. As well, through the Infrastructure Works Program, WD provides assistance to western communities to build or refurbish essential facilities and to stimulate local employment.

Another critically important role of the Department is its mandate to foster partnerships between public and private sector organizations to address the economic challenges of western Canada. Of particular interest are the partnerships WD has created with private sector financial institutions to increase private sector lending in economic sectors which

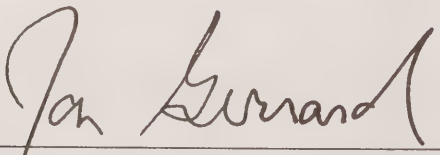
have been historically under-served by commercial capital markets, and which have a significant growth potential. As reported under the Capital Services business line, eight loan fund partnerships have been established to date.

As well, the Department has initiated, or participated in, many partnerships to address economic competitiveness issues in the West, targeting sectors of critical importance. In making these investments, WD's goal is to contribute to the Government's Jobs and Growth Agenda, in concert with other agencies in the Industry Portfolio, including:

- creating a climate in which small businesses can prosper;
- encouraging the development and application of new technologies;
- enhancing economic opportunities for Canada's youth; and
- increasing the number of western businesses involved in international trade.

Within its general mandate to foster economic development, WD contributes to the Government's strategies for the development of rural, Aboriginal and minority language communities. Through innovative partnerships, WD is improving service to small business in an environment of reduced levels of government spending.

There are many challenges and much remains to be done. I am confident, however, that the general directions set out by the Government are the right ones - to reduce business subsidies; to improve and diversify the quality of government services; and to allow communities to participate directly in decisions about the services government provides. Western Economic Diversification is making progress in implementing these policies, while maintaining its original mission: to help develop and diversify the economy of western Canada.



Secretary of State
(Western Economic Diversification)

II - Departmental Plan

A. Summary of Departmental Plans

Western Economic Diversification supports economic development in western Canada through: service to small business; support for strategic initiatives and alliances; regional delivery of national economic development programs; and by representing western interests and concerns in national decision-making. This work is organized into three business lines and four primary program delivery areas, as follows:

Business Lines

Capital Services: working to assist small businesses to better access financing for growth, including WD loan funds established in partnership with private sector financial institutions, and other support required to assist entrepreneurs in obtaining alternate sources of capital.

Information Services: developing business information products and services tailored to the needs of western Canadian small businesses, and strategies to broaden access to business information in the West.

Targeted Business Services: developing business services in collaboration with other government agencies and in response to the needs of western Canadian small businesses, including assisting in the development of business plans, preparing more western small businesses to export to the international market, broadening the pool of western suppliers for public sector procurement, and fostering new initiatives in streamlining business regulation.

Primary Program Delivery Areas

Service Partnerships: developing new service partnerships to better integrate the delivery of government services to small businesses, through the development of the Service Network and other partnerships that facilitate the delivery of other government services through the Network.

Strategic Initiatives: establishing industry alliances and public-private partnerships to improve western economic competitiveness, including tripartite agreements for economic development cooperation in major urban centres, and federal-provincial economic development agreements.

National Programs: delivering national economic development programs, tailored to regional circumstances, including special community economic adjustment initiatives.

Legacy Programs: administering a large portfolio of loans made under both previous programs and new initiatives, ensuring a balance between support for economic development and maximizing the collection of outstanding government loans.

In addition, the Department continues to carry out its mandate for advocacy of western Canadian interests in national decision-making - including policy, program and procurement decisions - and as a source of first-hand information and advice to facilitate federal-provincial relations.

B. Departmental Overview

Roles and Responsibilities

The mandate of the Department is to develop and diversify the economy of western Canada; to coordinate federal economic development activities in the West; and to represent the western perspective in national decision-making (ref. Western Economic Diversification Act, 1987).

The Department is also part of the Industry Portfolio, which has the mandate to support the Government's Jobs and Growth Agenda. In contributing to the achievement of the Portfolio's objective for Jobs and Growth, WD provides support for the development of western small businesses, the expansion of trade activities, the enhancement of youth entrepreneurship and employment opportunities and the development and application of new technologies. In addition, the Department plays a central role in the delivery of integrated small business services, pursuant to the directions set out in the 1995 Federal Budget, which challenged regional agencies to provide "a single point of contact". The Department's strategy, in pursuing this goal, is to provide "one-stop" access to a full range of small business services, through service delivery partnerships with other government agencies and WD programs designed to complement such services.

Organization and Program Composition

The Department's Head Office is located in Edmonton, Alberta, co-located with the Regional Office for Alberta. There are also Regional Offices located in each of the other western province, in Winnipeg, Saskatoon and Vancouver, and a Corporate Office is located in Ottawa.

Under the direction of an Assistant Deputy Minister, supported by a dedicated secretariat, each Office has functional leadership of one or more of the business lines/program delivery areas, as follows:

Assistant Deputy Minister, Alberta	Service Partnerships Strategic Initiatives
Assistant Deputy Minister, Manitoba	Capital Services
Assistant Deputy Minister, Saskatchewan	Information Services
Assistant Deputy Minister, British Columbia	Targeted Business Services
Senior Assistant Deputy Minister (Ottawa)	National Programs Legacy Programs

In addition, Regional Assistant Deputy Ministers are responsible for the regional delivery of all WD programs and services, and for line management of all regional administrative and support services. The Senior Assistant Deputy Minister has responsibility for Policy, Planning and Industrial Regional Benefits, Communications-Marketing and Consultations, Executive Services, and Finance-Information Management-Access to Information. The Human Resources Management, Legal Services and Audit and Evaluation branches report directly to the Deputy Minister.

The Department reports to the Minister of Industry, who is assisted by the Secretary of State (Western Economic Diversification).

As noted above, the Department has extended the reach of federal government services to small business through partnerships with other federal government agencies and community-based organizations. These partnerships leverage government human resources and promote best practices in single-point-of-contact service to small business.

Figure 1 portrays the components of the Industry Portfolio, Figure 2 sets out the basic organization of Western Economic Diversification, and Figure 3 portrays the WD service delivery network in western Canada.

Figure 1 - Industry Portfolio

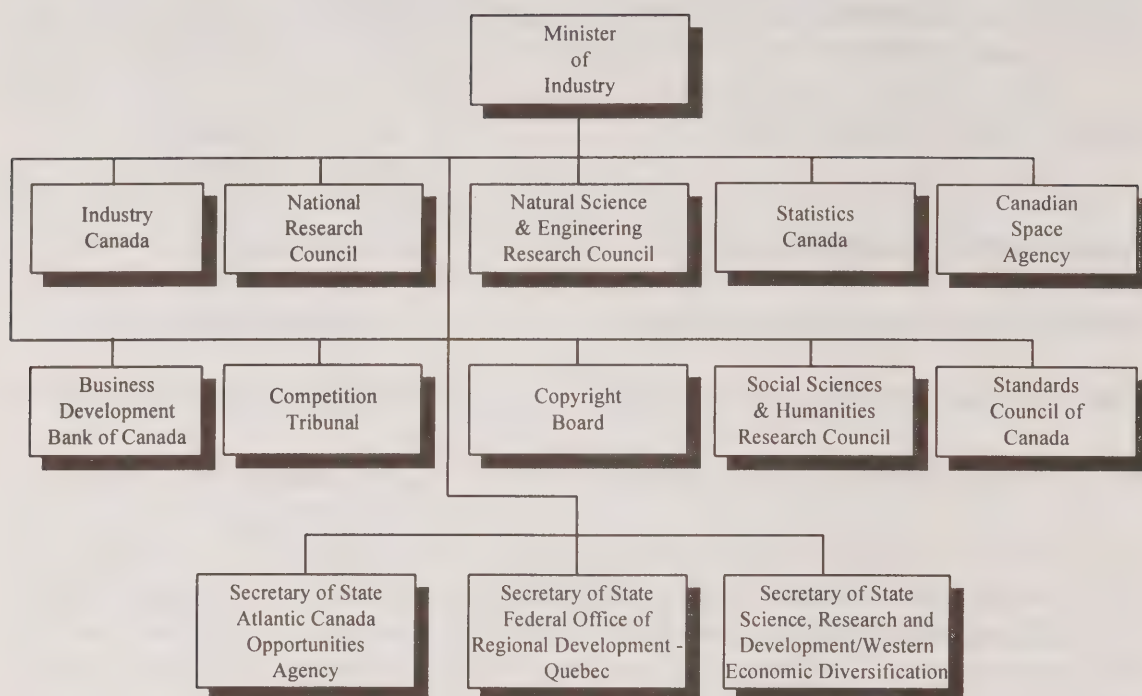


Figure 2 - Basic Organization of Western Economic Diversification

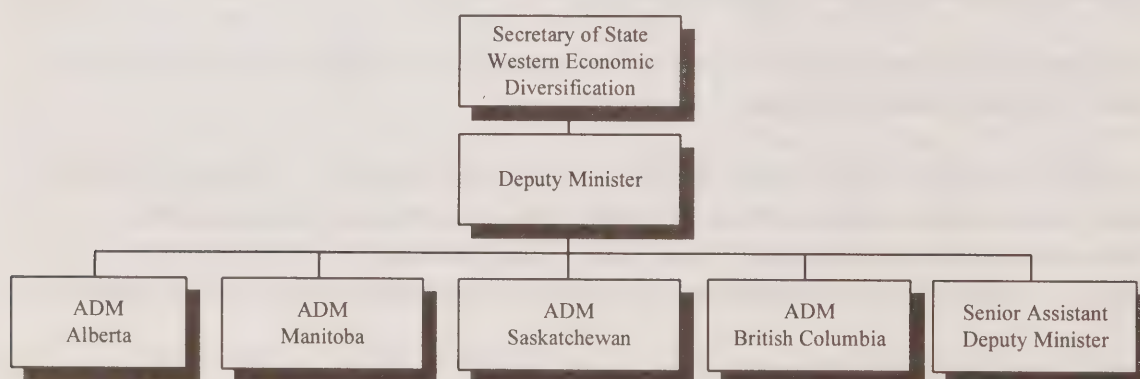
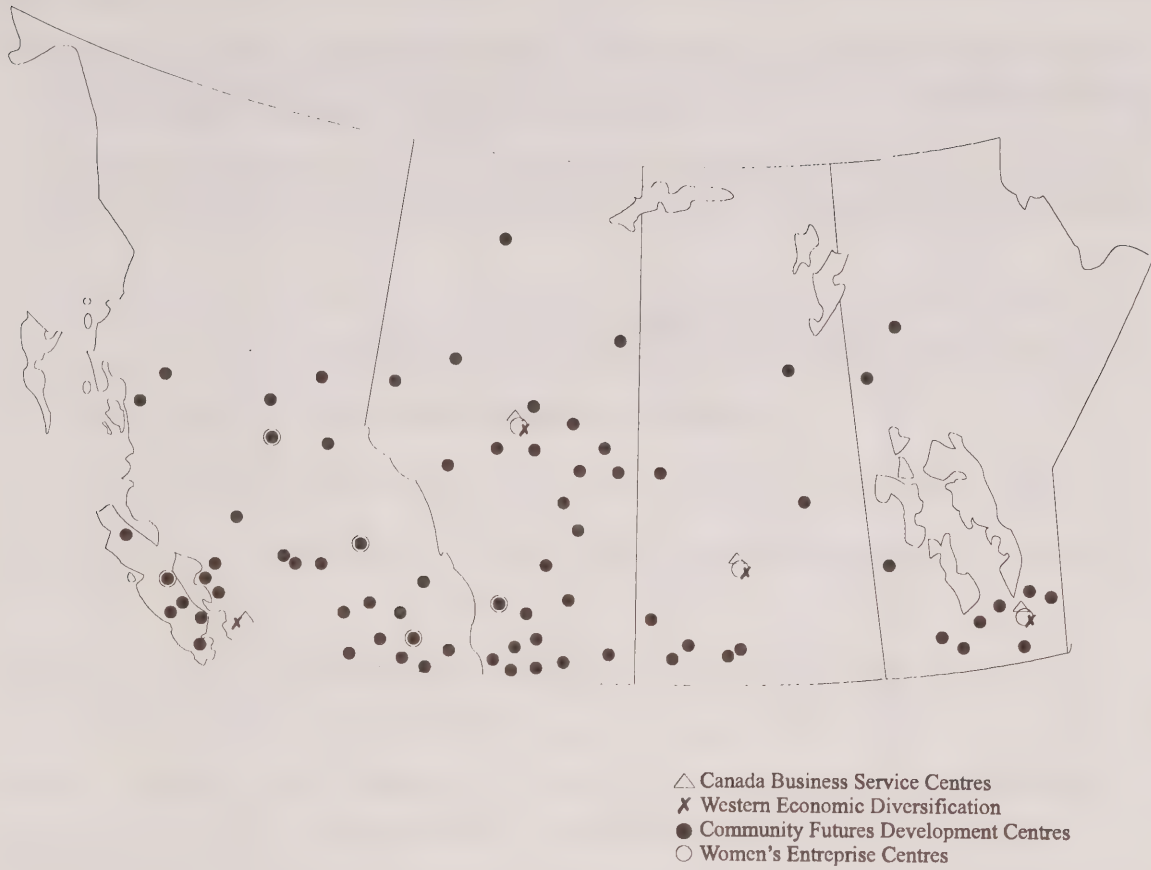


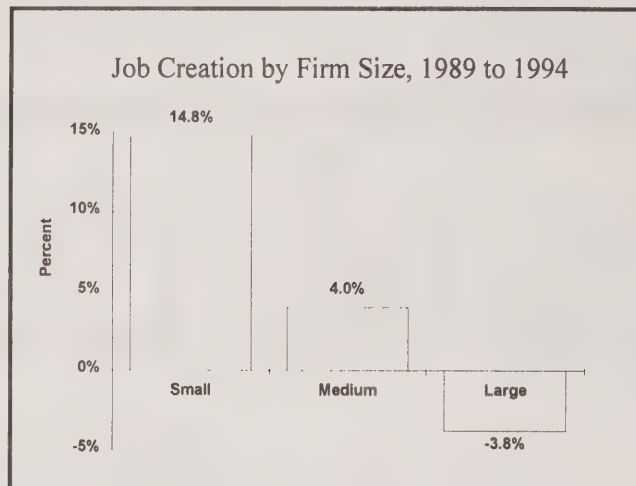
Figure 3 - The WD Service Delivery Network



Objectives and Priorities

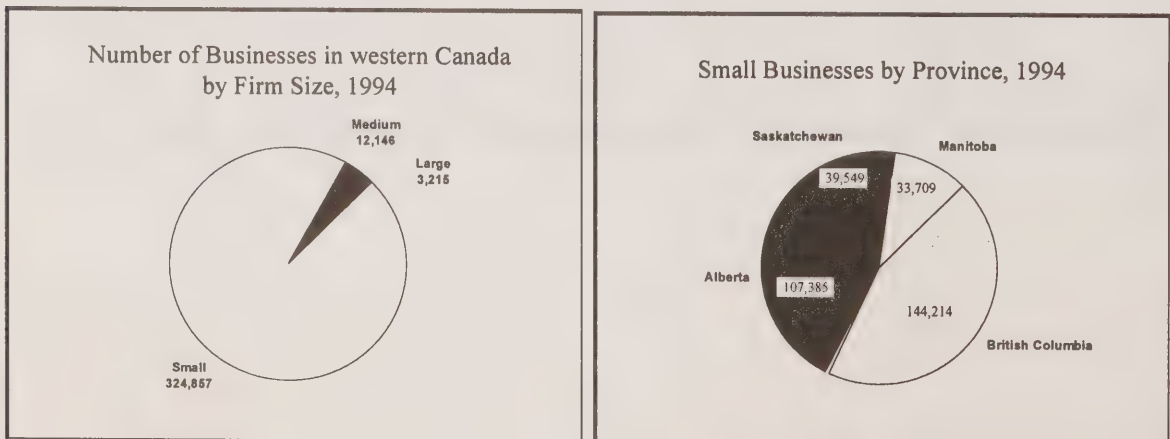
The Department's focus is on small business, an important engine of employment creation in western Canada. From 1989 to 1994, small business employment in western Canada grew by over fourteen percent, while employment in medium-sized businesses grew by only four percent and employment in large businesses declined. **Figure 4** shows the performance of small, medium and large sized firms in job creation from 1989 to 1994.

Figure 4 - Small Business Job Creation



Small businesses in the West greatly outnumber medium and large sized businesses, as can be seen in **Figure 5**. This holds true in all provinces of Canada, and demonstrates the importance of small business in the economy.

Figure 5 - Small Business Job Creation



The needs of small business have been documented through exhaustive study and consultation, including:

- Commitment to Small Business - A Discussion Paper: British Columbia Ministry of Small Business, Tourism and Culture (1993)
- Breaking Down the Barriers: Key Findings of the “Aim For A Million” Project and Recommendations for Action; Canadian Chamber of Commerce (1994)
- Breaking Through Barriers - Forging Our Future: the Report of the Small Business Working Committee - a task force of small business representatives established by the Ministers of Industry and Finance to advise on actions that should be taken to ensure continued growth of the small business sector (1994)
- Taking Care of Business: Report of the Standing Committee on Industry (1994)
- Evaluation and Regionalization Studies on the Canada/BC Business Service Centre (1995)

These studies and consultations have articulated the needs of small business, which can be summarized under six broad headings:

Access to Capital - due principally to their small size, small businesses have difficulty accessing debt and equity financing and this problem is accentuated for soft-asset, knowledge-based firms;

Access to Markets - relatively few western small businesses are familiar with and prepared to export to international markets, which offer important opportunities for new jobs and growth;

Access to Information - with their limited resources in time and money, small businesses are typically unaware of sources of business information and advice, and have difficulty accessing government services effectively;

Access to Innovation - similarly, the ability of Canadian small businesses to compete in an increasingly global marketplace depends on their ability to develop and adopt new technologies;

Access to Skills - small businesses have limited means to invest in training, and growth depends heavily on management skills and a trained work force; and

Favourable Business Climate - including the quality and accessibility of government services and the administration of government regulation.

The Department's central focus is on trying to provide a range of services to small business which address these needs, through the development of programs tailored to western Canadian circumstances and through partnerships with other government departments, other levels of government, voluntary and private sector organizations. The objective is to provide integrated services to small business.

Responding to the need for better access to capital, the Department has established innovative partnerships with commercial banks and other financial institutions to provide loans to small businesses which have traditionally had difficulty accessing private sector capital markets, due to their small size and perceived risk. The objective is to increase private sector financing for small business, in industries of strategic importance to the West, where gaps in capital markets exist.

The Service Network also provides support for community-based micro-lending to encourage local entrepreneurship and self-employment. This support is principally delivered by the Community Futures Development Corporations (CFDC) and Women's Enterprise Centres (WEC). CFDCs are independent agencies located in small communities and governed by a board of local volunteers from the business community, that provide assistance for community economic development and small business services. WECs are also independent business service organizations created and funded by WD, with a mandate to address the special obstacles of women entrepreneurs in accessing private sector financing and business information services.

The Department also helps small businesses access capital by providing information and advice on other sources of financing, counsel on the development of business plans, support for independent assessments of new technologies, and other assistance.

Responding to the need for increased access to markets, the Department works in partnership with other Industry Portfolio and Trade Team Canada partners to provide integrated trade support services. In particular, the Department's objective is to increase the number of western Canadian small businesses actively involved in trade, through export promotion and training activities. As well, the Department provides information and training on how to access public sector procurement markets, in order to expand the market for small business, and support for multi-stakeholder projects in the development of international markets for western Canadian products and services through the Strategic Initiatives Program.

Small business has more difficulty in accessing information about government services. As well, increased access to business information - on new markets, regulatory requirements, business planning data and the like - can improve the competitiveness of western businesses. In responding to this need, the Department's objective is to expand access to government information and to develop information products and services tailored to the needs of western businesses.

In support of innovation, the Department provides assistance through the Strategic Initiatives Program, for private sector consortia and alliances; public-private partnerships, including the collaboration of academic institutions; and the commercialization and dissemination of western technology. As well, the loan fund partnerships noted above are largely focused on new technology sectors which are key to job creation and economic growth, but face significant obstacles in accessing private sector capital.

The Department's response to the need for skills development in small business is limited to the development of information services, including advice on sources of training and financial support, supplier development seminars, and basic trade readiness training as noted above.

Issues relating to government regulation and improved access to government services identified through consultation with small business and reported under the broad "business climate" heading are being addressed by the Department through the development of service delivery partnerships to integrate services to small business, and interdepartmental and intergovernmental projects to streamline business regulations, including business registration.

Resource Plans

The resource plans of the Department are set out in **Figures 6, 7 and 8** below. Additional information is provided in **Figures 9 and 10** and in **Section V - Supplementary Information**.

Figure 6: Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimates
Western Economic Diversification		
115 Operating expenditures	32,457	33,548
120 Grants and Contributions	203,411	308,538
(S) Liabilities under the Small Business Loans Act	16,700	17,000
(S) Contributions to employee benefit plans	3,370	2,842
Total Department	255,938	361,928

Votes – Wording and Amounts

Vote (dollars)	1997-98 Main Estimates
Western Economic Diversification	
115 Western Economic Diversification - Operating expenditures	32,457,000
120 Western Economic Diversification - The grants listed in the Estimates and contributions	203,411,000

Figure 7: Departmental Overview

(thousands of dollars)	Main Estimates * 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Western Economic Diversification				
Main Estimates	361,928	255,938	193,199	160,637
Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund	(82,200)	(68,060)	(70,030)	(70,000)
Estimated Cost of Services by other Departments	3,023	3,019	3,019	3,019
Net Cost of the Department	282,751	190,897	126,188	93,656

* Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

Resource levels are decreasing in response to savings from the government-wide Program Review process and decreasing requirements over the final years of the Infrastructure Works Program.

C. Details by Business Line and Primary Program Delivery Area

Business Line/Primary Program Delivery Area Objectives

Capital Services: The objective of the Capital Services business line is to increase small business access to financing, with a particular focus on key growth industries and entrepreneurship. The Department's strategy to meet this objective includes:

- the establishment of loan/investment fund partnerships with financial institutions and other capital providers;
- support for micro-lending programs administered by Network partners; and
- professional services and information to assist the development of business plans and technology assessments required to access private sector financing.

Over the next year, plans under this business line include:

- the establishment of new loan/investment fund partnerships, including partnerships to expand access to equity financing;
- the delivery of investment matchmaking seminars, in partnership with provincial governments and private sector organizations;
- the provision of expanded support for independent technology assessment and technology ownership audits, which can facilitate access to private sector financing in new technology industries; and
- the completion of an independent evaluation of established loan funds, to identify opportunities to improve the performance of the funds and to guide the development of new funds.

Information Services: The objective of the Information Services business line is to increase access to business information by western Canadian small business through:

- the development of business information products and services tailored to the needs of western Canadian small business; and
- the development of strategies to broaden access to business information in the West .

Over the next year, plans under this business line include:

- the development of 10 new information products, in collaboration with Industry Portfolio partners and other public and private sector agencies, including:
 - an interactive business plan, in collaboration with the Province of British Columbia;
 - local business databases, in collaboration with Statistics Canada and Industry Canada; and
 - an access to a financing database, in collaboration with Industry Canada;
- the development of a client tracking system and access to business databases for the Service Network partners, delivered through a new Network “extranet” service;
- the continued development of the WD Internet Homepage, based on client feedback, as well as the introduction of new linked Homepages by Network member organizations; and
- the provision of information systems training to Network member organizations.

Targeted Business Services: The objective of the Targeted Business Services business line is to develop services, in collaboration with other government agencies, tailored to the needs of western Canadian small businesses, including:

- preparing more western small businesses to export to the international market;
- broadening the pool of western suppliers for public sector procurements; and
- new initiatives to further streamline business regulations.

Over the next year, plans under this business line include:

- completion of staff training programs designed to equip Network staff to deliver Trade Team Canada services;
- distribution of a new “Export 101” information product designed to provide basic information for new exporters;
- delivery of “Courting Business” workshops to promote export readiness and to qualify the export potential of western small businesses;
- continued development and delivery of supplier development seminars designed for smaller, rural communities;

- completion of the federal-provincial pilot project for integrated (one-stop) business registration in British Columbia, and extension of the pilot project to other western provinces; and
- development of an interdepartmental study of industry development and regulatory issues faced by the aquaculture industry.

Service Partnerships: Service partnerships are central to all WD services. At the core of the service strategy is the development of the Service Network, a partnership of independent business service centres in urban and rural communities across western Canada. The objective of the Service Partnerships program delivery area is to expand access to services for small business by enhancing the Network and its services. The key functions within this program delivery area include:

- the development the Service Network, including policies in support of Canada Business Service Centres (CBSC), Women's Enterprise Centres, Community Futures Development Corporations and new Network partners; and
- the development of new partnerships for the delivery of additional government services through the Network.

Over the next year, plans under this program delivery area include:

- the completion of a Network Plan, in partnership with all member organizations, including common service standards, performance measures, and operating protocols;
- the development of an integrated service delivery strategy for Industry Portfolio services in western Canada;
- implementation of a CBSC regionalization plan, designed to expand access to CBSC information services through electronic linkages to other business service centres and service providers, as well as the establishment of satellite centres, in partnership with other governments; and
- the establishment of up to 10 new CFDCs, to achieve complete service coverage of western Canada;
- the establishment of new partnerships to expand the Network, including coverage in Aboriginal communities;
- the development of new agreements and pilot projects to deliver provincial government services through the Network and to integrate the delivery of rural business services.

Strategic Initiatives: The objective of the Strategic Initiatives Program is to foster multilateral action to address key competitiveness issues in critical growth sectors of the western economy, consistent with Industry Portfolio strategies in support of the Jobs and Growth Agenda, including:

- technology development and commercialization;
- international trade and export readiness; and
- small business development, including assistance to address the special barriers to growth that constrain youth, Aboriginal and rural entrepreneurship.

Over the next year, plans for this program delivery area include:

- implementation of recommendations of a study of western technology “clusters” that was completed in 1996 and undertaken jointly with federal science-based departments, western provincial governments and the private sector, including support for:
 - an alliance of private and voluntary sector organizations designed to develop and commercialize sub-sea technologies; and
 - 3-4 pilot projects designed to evaluate the effectiveness of strategies to assist the first sale of new western technologies.
- support for demonstration projects in new hog waste disposal technologies, to address the principal obstacle to growth in the hog production sector;
- support for urban youth entrepreneurship, through training, mentoring and micro-lending services delivered by community-based, non-governmental support organizations;
- support for Internet-based marketing pilot projects targeted to rural and remote communities; and
- support for pan-western alliances in regional tourism marketing and for community-based initiatives to extend tourism activity to smaller centres.

National Programs: The objective of this program delivery area is the effective and efficient management of national economic development and community economic adjustment programs, tailored to the needs of western communities.

Over the next year, plans under this program delivery area include:

- financial and technical support for the establishment of a local economic development authority in Pinawa, Manitoba to assist community economic adjustment in relation to the commercialization of the Whiteshell nuclear facility;

- delivery of the Canada Infrastructure Works program;
- development and delivery of federal-provincial Partnership Agreements in economic development;
- delivery of community economic adjustment programs in relation to the closure of federal military bases; and
- establishment of joint federal-provincial priorities and initiatives in support of technology development and dissemination under a Memorandum of Understanding on Science and Technology signed in 1996.

Legacy Programs: The objective of the legacy programs is the management of the Department's loan portfolio to maximize the collection of contributions under WD programs while ensuring support is maintained for the development of small business clients.

Operating Context and Key Initiatives

The most important features of the operating context are the Government's commitment to improving the quality of federal services to Canadians and to the Jobs and Growth Agenda. As a member of the Industry Portfolio, WD is called upon to make a meaningful contribution to meeting these goals in western Canada. In addition, the Department is committed to a dramatic reduction in business subsidies and to develop a "single point of contact for small business" across western Canada.

The requirements of WD's targeted small business clientele have been studied exhaustively and their expectations are that government - and indeed governments, working together - will address these needs within the limitations of their resources. Governments in other jurisdictions are operating in similar environments and, with the impetus of reduced resources, there is an increased willingness to consider new service partnerships. This provides opportunities for innovation in service delivery.

In this context, the most important initiative of the Department is the dramatically different approach it has taken to service, and the development of the Service Network partnership. Another key initiative is the radically different approach that has been taken to financing economic development - one which rests on private sector sources of capital and commercial market forces. Finally, the Department's many initiatives in support of the Jobs and Growth Agenda represent a key yardstick against which our success will be measured.

Financial Details

Figure 8: Appropriated Planned Spending

(thousands of dollars)	Main Estimates * 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Western Economic Diversification **	361,928	255,938	193,199	160,637

* Does not reflect Supplementary Estimates. Includes Main Estimates only.

** The Department has a single business line entitled "Western Economic Diversification". However, a new program framework has been adopted for internal planning purposes. Under this new planning framework, departmental activities are organized into three business lines and four primary delivery areas. This will be the base from which WD will develop a Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) for Treasury Board approval. WD will subsequently report to Treasury Board and to Parliament based on the approved PRAS. A breakdown of the 1997-98 Estimates according to current departmental activities is provided in Figure 9.

Resource levels are decreasing in response to savings from the government-wide Program Review process and decreasing requirements for the final years of the Infrastructure Works Program.

Figure 9: Breakdown of 1997-98 Estimates (Excluding Statutory Items) By Business Line / Activity

(thousands of dollars)	Vote 115 Operating Expenditures	Vote 120 Grants and Contributions	Total 1997-98
Western Economic Diversification/Activities			
Capital Services	2,514	4,257	6,771
Information Services	4,135	0	4,135
Targeted Business Services	3,866	4,365	8,231
Service Partnerships	8,197	31,025	39,222
Strategic Initiatives	3,100	51,743	54,843
National Programs	780	87,999	88,779
Legacy Programs	3,283	24,022	27,305
Administration	6,582	0	6,582
Total	32,457	203,411	235,868

III - Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance

The Department has achieved much success in the development of the Service Network. Electronic integration with a working intranet has been implemented, joint training has been initiated, Network marketing has begun and public awareness of Network services increased dramatically, and common service standards and performance measures are being developed jointly by all Network partners. New partnerships have been established to deliver the services of other government departments and other levels of government, through the Network.

The services of individual Network partners have also met with a good measure of success. Hundreds of thousands of inquiries from western entrepreneurs and small businesses were responded to. Loan activities were increased, including the implementation of the New Western Youth Entrepreneurship Program, resulting in new jobs for western Canadians. An innovative partnership with a private sector financial institution to provide capital for developmental lending in small communities was established and, based on the success of the project, is being expanded to five additional communities.

Eight loan funds partnerships with commercial financial institutions were established by WD, committing a total of \$36.5 million over the 7 to 10 year life of the funds to lever \$281 million in high risk lending to SMEs in strategic industries such as information technology and telecommunications, biotechnology and environmental industries. To date, WD has advanced \$5.1 million to repayable loan loss reserves under these partnerships. Just \$2 million of the total is actually at risk. The results mean over \$15 million in incremental lending to approximately 70 western small businesses.

Many new initiatives were taken in the development of business information products, trade readiness training and promotion, supplier development and business regulation reform. Perhaps the strongest measure of the success of these initiatives is the participation of other partners - other government departments, other governments, private sector, academic and voluntary organizations - in almost every project listed under the business line/program delivery area summaries provided below.

Under the Canada Infrastructure Works Program, the Department is administering over 3,500 projects, committing \$518.4 million of the total allocation of \$523.8 million for the four western provinces, or roughly 99% of allocated funds. It is estimated that the Program has resulted in the creation of 28,787 short term jobs and 1,695 long term jobs. The budgeted Program expenditures for the current fiscal year totaled \$126.6 million.

The Department has also been successful in meeting its objectives for the management of its legacy programs loan portfolio. Total collections to November 30 totaled \$228.9 million, of which \$36.5 million was collected since April 1, 1996. The loan portfolio includes 1265 active projects.

B. Client Service Highlights for 1996-97

Performance measurement indicators continue to be developed as the business planning process is completed for each new business line/program delivery area sub-component. The Spring 1997 Business Plan submission will provide the first comprehensive measurement plan for all new activities. This will include common service standards and performance measurements for all Service Network partners. However, the following highlights of client service activities in 1996-97 will illustrate the potential of the Department's new service approach.

Capital Services

- Five new loan fund partnerships were established, including:
 - the \$20,000,000 WD-Royal Bank of Canada Health Industries Loan Fund;
 - the \$40,000,000 WD-Royal Bank of Canada Information Technology & Telecommunications Loan Fund;
 - the \$40,000,000 WD-Environment Canada-Toronto Dominion Bank Environmental Technology Loan Fund;
 - the \$25,000,000 WD-Business Development Bank of Canada Tourism Industry Loan Fund; and
 - the \$1,000,000 WD-CFDC-BC Working Opportunity Fund Community Investment Loan Fund.
- a total of 433 applications have been received under the Loan Funds as of December 31, 1996; of this total, 64 did not proceed due to, inter alia: the advice of WD professional staff assigned to counsel small business applicants; or client rejection of the terms of the loan;
- a total of 68 loans were accepted and approved as at December 31 (note that five funds were established during the fiscal year and these results do not represent nine months of operation for all funds); a further 222 applications were in progress and many applicants were provided intermediation assistance to help them secure financing from alternative sources - an important objective of the Loan Fund program - resulting in an additional \$8-\$10 million in loan activity;

- in the six months to September 30, CFDCs provided 1,056 loans to entrepreneurs and small businesses, creating an estimated 3,234 new jobs in small communities;
- under the Western Youth Entrepreneurship Program, the CFDCs provided 119 loans during the first six months of operation, based on loans totaling close to \$1 million, and 208 jobs were created;
- an innovative program in private sector financing for CFDC micro-lending was also established, providing \$1 million in new lending capital through a limited risk sharing agreement with WD; five additional partnerships had been approved by year end, providing a further \$5 million in private sector capital to CFDCs;
- Women's Enterprise Centres responded to roughly 26,000 inquiries and provided 72 loans totaling \$1.6 million during the seven month period to October 31;
- development of a database on sources of capital for small business was initiated in partnership with Industry Canada and will be made available by Internet and other distribution methods in 1997-98.

Information Services

- a demonstration project to explore the feasibility of establishing consortia to market products and services through the Internet was completed, providing guidance to a broader Internet marketing support program to be established in 1997-98;
- a pilot project to provide self-assessment of entrepreneurial skills was established through Internet delivery, with positive client feedback results;
- development of guides to sources of information and support for new exporters was completed for Internet distribution;
- the WD homepage was updated to provide increased linkages to other relevant homepage resources and to offer more direct services;
- an evaluation of the Canada-British Columbia and the Canada-Saskatchewan Business Service Centres was completed and a strategy for the extension of all western CBSC information services was completed, with implementation of the plan to commence in 1997-98.

Targeted Business Services

- development and delivery of small business training workshops, designed to promote exporting to companies with export potential, as well as to qualify firms for more advanced training and Trade Team Canada services;

- client service training to prepare Service Network staff to deliver Trade Team Canada services;
- creation of 118 new jobs for recent graduates of western business training programs to support new export initiatives in small business, through the International Trade Personnel Program (in the eight months to November 30);
- development of new information products to promote exporter readiness, including:
 - Export 101, an electronic library of information sources for new exporters;
 - Roadmap to Exporting and Export Financing, a publication listing trade financing sources;
 - Export Readiness Tools, a directory of key export training publications, software and Internet sites; and
 - Canadian Trade Resources on the Internet, a directory of over 100 Canadian Internet sites featuring trade and exporting information;
- delivery of a program of rural supplier development seminars, reverse trade shows and other pilot projects to promote supplier development in small communities;
- publication of a guide to procurement opportunities in the agriculture “value-added” sector;
- expansion (by 50%) of the Western Supplier Capacity Database;
- delivery of 3 prime contractor tours in relation to major procurements of Search & Rescue helicopters and Maritime helicopters;
- support to the Departments of Indian and Northern Affairs and Public Works and Government Services in the delivery of the Aboriginal set-asides program for federal procurements;
- continued development of the WD Homepage web site link for supplier development;
- completion of the second phase of development of a one-stop business registration system in British Columbia, integrating provincial and federal registration processes. This phase included the development and pilot-site testing of the computer-based registration system; and
- establishment of an interdepartmental advisory committee to review regulatory issues related to the aquaculture industry and to articulate strategies for regulatory harmonization and streamlining.

Service Partnerships

- CBSCs in the West responded to over 800,000 inquiries in the eight months to November 30;
- the Canada/British Columbia Business Service Centre earned a gold Distinction '96 award for creative and innovative websites at the Fourth Annual Salute to Excellence in the Management of Information Technology in the Federal Government;
- an electronic communications network to connect the 90 business centre members of the Service Network will be completed, allowing communication across the Network to support client services, and related training of all Service Network members was completed.

Figure 10: Departmental Appropriated Planned and Actual Spending

Vote (thousands of dollars)		Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates * 1995-96	Actuals 1995-96
Western Economic Diversification					
1	Operating expenditures	26,483	25,406	35,729	30,281
5	Grants and Contributions	141,839	220,779	430,205	321,265
(S)	Minister of Western Economic Diversification - Salary and motor car allowance	17	--	--	--
(S)	Liabilities under the Small Business Loans Act	2,945	3,464	9,041	9,041
(S)	Contribution to employee benefit plans	2,201	2,223	2,309	2,309
(S)	Spending on proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	5	2	7	6
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	2	14	43	43
(S)	Collection Agency Fees	--	--	3	3
Total Ministry - Budgetary		173,492	251,888	477,337	362,948

* Includes Supplementary Estimates, adjustments and transfers.

Actual expenditures in 1995-96 were \$114.4 million less than the total available for use.. The most significant factors in this difference are:

- A decrease of \$57 million in planned spending under Canada Infrastructure Works Program due to slower than expected uptake for the Program. These surplus funds have been reprofiled to future years; and
- A decrease in contribution payments resulting from the Program Review process.

IV - Supplementary Information

Appendix 1 - Organization

- 1.1 Organization Chart
- 1.2 WD Service Delivery Network

Appendix 2 - Personnel Requirements

- 2.1 Summary by Professional Category

Appendix 3 - Capital Requirements

- 3.1 Summary of Capital Requirements

Appendix 4 - Additional Financial Information

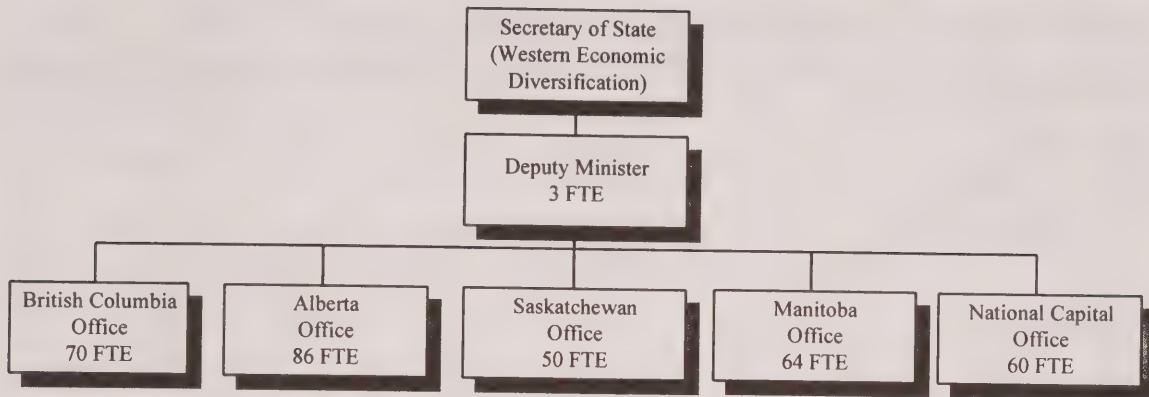
- 4.1 Details of Grants and Contributions
- 4.2 Revenue by Type
- 4.3 Presentation by Standard Object
- 4.4 Contingent Liability

Appendix 5 - WD Office Addresses

Appendix 6 - References

Appendix 1 - Organization

1.1 Organization Chart



1.2 WD Service Delivery Network



Through the Service Network partnerships, WD's human resource complement leverages non-governmental resources to provide services and information to small business and communities in western Canada. This includes approximately 900 Board Members/Volunteers and 300 staff through Community Futures Development Corporations and 59 Board Members/Volunteers and 37 staff through Women's Enterprise Centres.

Appendix 2 - Personnel Requirements

2.1 Summary by Professional Category (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Order-in-Council						
Appointments	1	1	1	1	1	1
Executive Group	25	26	27	23	22	21
Scientific and Professional	3	3	4	5	5	4
Administrative and Foreign						
Service	174	207	235	207	204	201
Technical	3	4	4	6	5	4
Administrative Support	69	72	73	68	65	62
Summer Students	13	16	16	23	22	20
Total	288	329	360	333	324	313

Appendix 3 - Capital Requirements

3.1 Summary of Capital Requirements (\$000's)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Construction and acquisition of machinery and equipment	436	976	677	983	1,000	1,000

The nature of the equipment purchased is primarily telephone and message communications equipment, photocopiers, workstations, and other informatics related items.

Appendix 4 - Additional Financial Information

4.1 Details of Grants and Contributions (\$000's)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Grants						
Grants for the Western Diversification Program	38,200	0	5,000	5,000	5,000	5,000
	38,200	0	5,000	5,000	5,000	5,000
Contributions						
Contributions under programs or for projects that promote or enhance the economic development and diversification of western Canada, including the initiation, promotion or expansion of enterprises, the establishment of new businesses, research and development activities, the development of business infrastructure, and selective contributions to other programs affecting regional and economic development in western Canada	84,130	108,193	159,973	130,952	104,565	104,746
Contributions to the western provinces under the Canada Infrastructure Works Agreements	97,287	204,969	126,565	62,459	26,000	--
Contributions to western small and medium sized enterprises in strategic growth industries through the establishment of specialized Loan/Investment Funds, on commercial terms, in cooperation with private and public sector providers of debt/equity capital	--	5,065	16,000	5,000	5,000	5,000
Contributions under the Industrial and Regional Development Act and outstanding commitments under discontinued predecessor programs	1,041	3,038	1,000	--	--	--
Contributions under Sub-Agreements made pursuant to Economic and Regional Development/General Development Agreements	119	--	--	--	--	--
Contributions under the Western Transportation Industrial Development Program	3	--	--	--	--	--
(S) Liabilities under the Small Business Loans Act	3,464	9,041	17,000	16,700	16,600	13,100
	186,044	330,306	320,538	215,111	152,165	122,846
	224,244	330,306	325,538	220,111	157,165	127,846

4.2 Revenue by Type (\$000's)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Repayment of repayable contributions	48,888	49,428	70,000	54,000	56,000	56,000
Adjustment to prior year's Payables at Year End	5,271	177	0	0	0	0
Service Fees under the Small Business Loans Act	20,670	13,349	11,200	13,000	13,000	13,000
Other Revenue	1,425	1,243	1,000	1,060	1,030	1,000
	76,254	64,197	82,200	68,060	70,030	70,000

4.3 Presentation by Standard Object (\$000's)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Personnel						
Salaries and wages	16,492	17,453	19,598	19,821	20,017	18,441
Contributions to employee benefit plans	2,223	2,309	2,842	3,370	3,403	3,177
Sub-Total	18,715	19,762	22,440	23,191	23,420	21,618
Goods and Services						
Transportation and communications	1,820	2,336	3,500	2,498		
Information	192	564	600	770		
Professional and special services	2,818	4,339	4,000	3,906		
Rentals	242	301	400	310		
Purchased repair and upkeep	44	49	100	52		
Utilities, materials and supplies	351	1,082	900	1,136		
Other subsidies and payments	15	(156)	0	0		
Goods and Services from Internal Sources	3,011	3,390	3,773	2,981		
Minor capital	436	976	677	983		
Sub-Total	8,929	12,881	13,950	12,636	12,614	11,173
Total Operating	27,644	32,643	36,390	35,827	36,034	32,791
Transfer Payments						
Grants	38,200	0	5,000	5,000	5,000	5,000
Contributions	186,044	330,306	320,538	215,111	152,165	122,846
Total Transfer Payments	224,244	330,306	325,538	220,111	157,165	127,846
Total Expenditures	251,888	362,949	361,928	255,938	193,199	160,637

4.4 Contingent Liability

As at March 31, 1996 a contingent liability of \$1.6 million was outstanding against Western Economic Diversification. This claim relates to a dispute as to the existence of a contractual relationship between Shellmouth-Assiniboine Valley Economic Developments Inc. (S.A.V.E.D.) and the Government of Canada to build a ski hill in Assessippi Park, Manitoba.

It is not the policy of the Department to comment on the expected outcome of the case. It must however be recognized as a potential liability against the Crown and is therefore presented for information purposes only.

Appendix 5 - WD Office Addresses

Alberta

Suite 1500, Canada Place
9700 Jasper Avenue
Edmonton, Alberta T5J 4H7
(403) 495-4164
Alberta Toll-Free No.: 1-800-550-9558

British Columbia

P.O. Box 49276
Suite 1200, Bentall Tower 4
1055 Dunsmuir Street
Vancouver, B.C. V7X 1L3
(604) 666-6256
B.C. Toll-Free No.: 1-800-663-2008

Saskatchewan

P.O. Box 2025
Suite 601, S.J. Cohen Bldg.
119 - 4th Avenue South
Saskatoon, Saskatchewan S7K 3S7
(306) 975-4373
Saskatchewan Toll-Free No.: 1-800-203-9041

Manitoba

P.O. Box 777
Suite 712, The Cargill Bldg.
240 Graham Avenue
Winnipeg, Manitoba R3C 2L4
(204) 983-0697
Manitoba Toll-Free No.: 1-800-561-5394

Ottawa

P.O. Box 2128, Stn. D
8th Floor, 200 Kent Street
Ottawa, Ontario K1P 5W3
(613) 952-9378

WD's World Wide Web site:

<http://www.wd.gc.ca> - English

<http://www.deo.gc.ca> - French

Appendix 6 - References

- Five Year Report on Western Canadian Business - 1987-1992
- Survey of Job Creating Companies in Western Canada - January 1995
- An Overview of Small Business in Western Canada

Annexe 6 - Références

- Rapport quinquennal aux entreprises de l'Ouest canadien - 1987-1992
- Étude sur les entreprises créatrices d'emplois dans l'Ouest du Canada - Janvier 1995
- Aperçu sur les petites entreprises de l'Ouest canadien

Annexe 5 - Adresses des bureaux de DFO

Alberta

Place du Canada, pièce 1500
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta) T5J 4H7
(403) 495-4164
Appels sans frais en Alberta : 1-800-550-9558

Colombie-Britannique

B.P. 49276
Bentall Tower 4, pièce 1200
1055, rue Dunsmuir
Vancouver (C.-B.) V7X 1L3
(604) 666-6256
Appels sans frais en C.-B. : 1-800-663-2008

Saskatchewan

B.P. 2025
Immeuble S.J. Cohen
Pièce 601
119, 4^e avenue Sud
Saskatoon (Saskatchewan) S7K 3S7
(306) 975-4373
Appels sans frais en Saskatchewan : 1-800-203-9041

Manitoba

B.P. 777
Immeuble The Cargill
Pièce 712
240, avenue Graham
Winnipeg (Manitoba) R3C 2L4
(204) 983-0697
Appels sans frais au Manitoba : 1-800-561-5394

Ottawa

B.P. 2128, Succursale « D »
8^e étage, 200, rue Kent
Ottawa (Ontario) K1P 5W3
(613) 952-9378

Site Web de DFO :

<http://www.wd.gc.ca> - English

<http://www.deo.gc.ca> - Français

4.4 Dette éventuelle

Au 31 mars 1996, une dette éventuelle de 1,6 million de dollars à l'égard de Diversification de l'économie de l'ouest demeurerait en souffrance. Cette dette est liée au conflit qui oppose Shellmouth-Assiniboine Valley Economic Developments Inc. (S.A.V.E.D.) et le Gouvernement du Canada au sujet d'une entente contractuelle visant la construction d'une pente de ski dans le parc Assessippi, au Manitoba.

Le Ministre n'a pas l'intention de formuler des commentaires sur l'issue éventuelle de cette affaire. Il convient cependant de noter qu'il existe une dette éventuelle envers l'État et que ce renseignement n'est fourni qu'à titre d'information.

4.3 Présentation par article (en milliers de dollars)

	Réels 1994- 1995	Réels 1995- 1996	Budget 1997 des 1996- dépendances	Budget 1998 des 1997- dépendances	Prévis 1998- 1999	Prévis 1999- 2000
Personnel						
Salaires et traitements	16 492	17 453	19 598	19 821	20 017	18 441
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 223	2 309	2 842	3 370	3 403	3 177
Total partiel	18 715	19 762	22 440	23 191	23 420	21 618
Biens et services						
Transports et communications	1 820	2 336	3 500	2 498		
Information	192	564	600	770		
Services professionnels et spéciaux	2 818	4 339	4 000	3 906		
Location	242	301	400	310		
Achat de services de réparation et d'entretien	44	49	100	52		
Services publics, fournitures et approvisionnement	351	1 082	900	1 136		
Autres subventions et paiements	15	(156)	0	0		
Biens et services de sources internes	3 011	3 390	3 773	2 981		
Dépenses en capital secondaires	436	976	677	983		
Total partiel	8 929	12 881	13 950	12 636	12 614	11 173
Total fonctionnement	27 644	32 643	36 390	35 827	36 034	32 791
Palements de transfert						
Subventions	38 200	0	5 000	5 000	5 000	5 000
Contributions	186 044	330 306	320 538	215 111	152 165	122 846
Total des paiements de transfert	224 244	330 306	325 538	220 111	157 165	127 846
Total des dépenses	251 888	362 949	361 928	255 938	193 199	160 637

4.2	Recettes par catégorie (en milliers de dollars)					
	Réelles 1994- 1995	Réelles 1995- 1996	Budget des 1996- 1997	Budget des 1997- 1998	Prévues 1998- 1999	Prévues 1999- 2000
Remboursement des contributions remboursables	48 888	49 428	70 000	54 000	56 000	56 000
Rajustement des sommes à verser à la fin de l'exercice précédent	5 271	177	0	0	0	0
Rémunération de services en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	20 670	13 349	11 200	13 000	13 000	13 000
Autres recettes	1 425	1 243	1 000	1 060	1 030	1 000
	76 254	64 197	82 200	68 060	70 030	70 000

4.1 Détails des subventions et contributions (en milliers de dollars)

Réelles	Réelles	Réelles	Budget	Budget	Prévues	Prévues	Prévues
1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	2000	1999-2000	1999-2000
Contributions aux termes des ententes							
auxiliaires liées aux ententes de							
développement économique et							
régional et aux ententes cadres de							
développement							
119	--	--	--	--	--	--	--
Contributions dans le cadre du							
Programme de développement							
industriel lié au transport dans l'Ouest							
3	--	--	--	--	--	--	--
(L) Obligations contractées en vertu de							
la Loi sur les prêts aux petites							
entreprises							
3 464	9 041	17 000	16 700	16 600	13 100		
186 044	330 306	320 538	215 111	152 165	122 846		
224 244	330 306	325 538	220 111	157 165	127 846		

Annexe 4 - Autres informations financières

4.1 Détails des subventions et contributions (en milliers de dollars)

Subventions						
Subventions au Programme de diversification de l'Ouest						
Contributions						
	38 200	0	5 000	5 000	5 000	5 000
	38 200	0	5 000	5 000	5 000	5 000
Contributions dans le cadre de programmes ou de projets qui favorisent ou renforcent le développement et la diversification économique de l'Ouest canadien, notamment le démarrage, la promotion ou l'expansion d'entreprises, l'établissement de nouvelles entreprises, les activités de recherche et de développement, le développement de l'infrastructure commerciale, et les contributions sélectives dans le cadre d'autres programmes touchant le développement économique et régional dans l'Ouest	84 130	108 193	159 973	130 952	104 565	104 746
Contributions aux provinces de l'Ouest, en vertu des ententes sur les Travaux d'infrastructure Canada	97 287	204 969	126 565	62 459	26 000	--
Contributions aux petites et moyennes entreprises de l'Ouest situées dans des secteurs de croissance stratégiques, en établissant des fonds d'emprunt et d'investissement spécialisés gérés selon des modalités commerciales, de concert avec des fournisseurs de prêt et de capital-risque des secteurs public et privé	--	5 065	16 000	5 000	5 000	5 000
Contributions en vertu de la Loi sur le développement industriel et régional et des engagements en vigueur dans le cadre de programmes antérieurs maintenant abolis.	1 041	3 038	1 000	--	--	--

Annexe 3 - Besoins en capital

3.1 Sommaire des besoins en capital (en milliers de dollars)

Construction et acquisition						de machines et d'équipement	
Réels	Réels	1995-1996	dépenses	Budget des dépenses	1997-1998	Budget des dépenses	Prévus
1994-195	1996	1995-1996	dépenses	Budget des dépenses	1997-1998	Budget des dépenses	Prévus
436	976	677	983	1 000	1 000	1 000	1 000

L'équipement acheté se compose principalement de matériel téléphonique et de communication de messages, de photocopieuses, de postes de travail et d'autres articles informatiques.

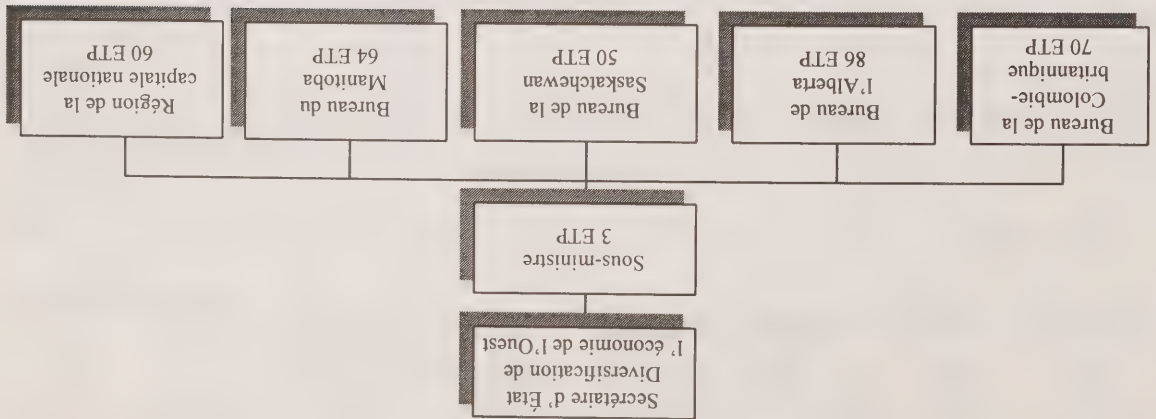
Annexe 2 - Besoins en personnel

2.1 Sommaire par catégorie professionnelle (ETP)

Réels 1996-1997	Réels 1995-1996	Budget des 1997-1998	Budget des 1998-1999	Prévus 1999-2000	Prévus
Nomination par décret					
1	1	1	1	1	1
25	26	27	23	22	21
Gestion					
Scientifique et					
professionnelle	3	3	4	5	4
Administration et service					
extérieur	174	207	235	207	204
Technique	3	4	4	6	5
Soutien administratif	69	72	73	68	65
Etudiants d'été	13	16	16	23	22
Total	288	329	360	333	324
					313

Annexe I - Organisation

1.1 Organigramme



1.2 Réseau de prestation de services de DEO



Par l'entremise de ses partenariats du Réseau de services, les ressources humaines de DEO complètent les ressources non gouvernementales obtenues pour offrir services et information aux petites entreprises et aux communautés de l'ouest du Canada. Ce qui inclut près de 900 Membres de conseils/bénévoles et 300 employés avec les Sociétés d'aide au développement des collectivités et 59 Membres de conseils/bénévoles et 37 employés avec les Centres de services pour les femmes entrepreneurs.

IV - Renseignements supplémentaires

Annexe 1 - Organisation

- 1.1 Organigramme
- 1.2 Réseau de prestation de services de DEO

Annexe 2 - Besoins en personnel

- 2.1 Sommaire par catégorie professionnelle

Annexe 3 - Besoins en capital

- 3.1 Sommaire des besoins en capital

Annexe 4 - Autres informations financières

- 4.1 Détails des subventions et des contributions
- 4.2 Recettes par catégorie
- 4.3 Détails par article
- 4.4 Dette éventuelle

Annexe 5 - Adresses des bureaux de DEO

Annexe 6 - Références

Tableau 10: Dépenses prévues au budget et dépenses réelles du Ministère

Crédits (en milliers de dollars)	Diversification de l'économie de l'Ouest			
	Réelles 1993-1994	Réelles 1994-1995	des dépenses * 1995-1996	Réelles 1995-1996
1 Dépenses de fonctionnement	26 483	25 406	35 729	30 281
5 Subventions et contributions	141 839	220 779	430 205	321 265
(L) Ministère, Diversification de l'économie de l'Ouest - Salaire et allocation pour automobile	17	--	--	--
(L) Obligations contractées en vertu de la <i>Loi sur les prêts aux petites entreprises</i>	2 945	3 464	9 041	9 041
(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 201	2 223	2 309	2 309
(L) Dépenses du produit de l'aliénation des biens de l'Etat excédentaires	5	2	7	6
(L) Remboursement des sommes comptabilisées dans les recettes des années antérieures	2	14	43	43
(L) Frais des services de recouvrement	--	--	3	3
Total du Ministère - Budgétaire	173 492	251 888	477 337	362 948

* Comprend le budget des dépenses supplémentaire, les ajustements et les transferts.

En 1995-1996, les dépenses réelles étaient inférieures de 1 14,4 millions de dollars au montant total des fonds disponibles. Voici les facteurs qui expliquent principalement cet écart :

- la diminution de 57 millions de dollars des dépenses prévues liées aux Programme des travaux d'infrastructure qui s'explique par le fait que la participation est plus faible que prévue. Ces fonds en excédent ont été reportés sur les années suivantes;
- la diminution des paiements de contribution à la suite de l'Examen des programmes.

- organisation de 3 tournées liées à d'importants achats d'hélicoptères de recherche et de sauvetage et d'hélicoptères maritimes à l'intention d'entrepreneurs principaux;
- services de soutien aux ministères des Affaires indiennes et du Nord canadien et des Travaux publics et des Services gouvernementaux en vue de la prestation de services dans le cadre du programme d'accès aux marchés publics réservé aux Autochtones;
- poursuite de la conception du lien de la page d'accueil de DEO sur le WEB relative à la promotion des fournisseurs;
- parachèvement de la deuxième phase de la mise sur pied d'un système permettant aux entreprises de se faire enregistrer à un guichet unique en Colombie-Britannique grâce à l'intégration des processus d'enregistrement de la Colombie-Britannique et du gouvernement fédéral. Cette phase comprenait la mise sur pied et l'essai pilote sur place du système d'enregistrement électronique;
- création d'un comité consultatif interministériel chargé d'examiner les questions de réglementation liées à l'industrie aquicole et de formuler des stratégies visant l'harmonisation et la simplification de la réglementation.

Partenariats en matière de services

- Les CSEC de l'Ouest ont répondu à plus de 800 000 demandes de renseignements durant une période de huit mois allant jusqu'au 30 novembre;
- le Centre de services aux entreprises Canada-Colombie-Britannique a reçu la Distinction Or de la quatrième célébration annuelle de l'excellence en gestion de la technologie de l'information au gouvernement fédéral pour la créativité et l'originalité de ses sites WEB;
- un réseau de communications électroniques reliant les 90 points de services du Réseau de services sera établi et facilitera la communication au sein de tout le Réseau à l'appui de la prestation de services; tous les membres du Réseau ont reçu la formation nécessaire.

- on a terminé une évaluation des Centres de services aux entreprises du Canada de la Colombie-Britannique et de la Saskatchewan ainsi qu'une stratégie pour l'expansion de tous les centres de services d'information des CSFC de l'Ouest; la mise en œuvre du plan devrait commencer en 1997-1998.

Services aux entreprises cibles

- conception et organisation de séminaires de formation à l'intention des petites entreprises et destinées à encourager les entreprises ayant le potentiel voulu pour exporter et à sélectionner celles qui suivront une formation plus poussée et bénéficieront des services d'Équipe Canada;

- formation à la prestation de services afin de préparer le personnel du Réseau de services à fournir les services d'Équipe Canada;

- création de 18 nouveaux emplois pour de jeunes diplômés ayant reçu une formation en gestion dans l'Ouest qui auront pour tâche d'aider aux projets d'exportations concernant les petites entreprises, dans le cadre du Programme d'emploi en commerce international (sur une période de huit mois allant jusqu'au 30 novembre);

- conception de nouveaux produits d'information destinés à préparer les entreprises à l'exportation, notamment :

- « Exportation 101 », une bibliothèque électronique de sources d'information pour les nouveaux exportateurs;

- la Carte de route pour l'exportation et le financement des exportations, une publication qui fournit la liste des sources de financement commerciaux;

- Outils de préparation à l'exportation, un relevé des principales publications, et principaux logiciels et sites Internet portant sur la formation à l'exportation; et

- Ressources sur le commerce dans Internet, un répertoire énumérant plus de 100 sites Internet canadiens offrant de l'information sur le commerce et l'exportation;

- prestation d'un programme de séminaires de perfectionnement destinés aux fournisseurs établis en région rurale, de foires commerciales inversées et d'autres projets pilotes conçus en vue de promouvoir l'expansion du bassin de fournisseurs établis au sein de petites collectivités;

- publication d'un guide sur les possibilités d'achat dans le secteur des produits agricoles à « valeur ajoutée »;

- augmentation (de 50 %) de la base de données sur les ressources des fournisseurs de l'Ouest;

- au 31 décembre, 68 demandes de prêt étaient acceptées et approuvées (à noter que cinq fonds ont été établis durant l'année financière et que ces résultats ne représentent pas les neuf mois d'existence de tous ces fonds); 222 autres demandes étaient à l'étude et on a fourni des services d'intermédiation à plusieurs candidats afin de les aider à trouver un financement auprès d'autres sources - un objectif important du programme des fonds d'emprunt - qui a résulté en une offre additionnelle de 8 à 10 millions de dollars de prêts.

- au cours de la période de six mois allant jusqu'au 30 septembre, les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ont accordé 1 056 prêts à des entrepreneurs et à des petites entreprises, ce qui a débouché sur la création d'environ 3 234 nouveaux emplois au sein de petites collectivités;

- dans le cadre du programme « Jeunes entrepreneurs de l'Ouest », les SADC ont octroyé 119 prêts au cours des six premiers mois d'activité du programme, le total des prêts se montant à près de 1 million de dollars, et les emplois créés à 208;

- un programme novateur de financement privé de micro-prêts des SADC a également été établi, ce qui a permis de dégager encore 1 million de dollars dans le cadre d'un accord de partage de risque limité avec DFO; cinq autres partenariats ont été approuvés vers la fin de l'année débouchant sur le transfert de 5 millions de dollars du secteur privé vers les SADC;

- les centres de services pour les femmes entrepreneurs (CSFE) ont répondu à environ 26 000 demandes et ont accordé 72 prêts représentant une valeur de 1,6 million de dollars au cours de la période de sept mois allant jusqu'au 31 octobre;
- on a commencé à constituer, en collaboration avec Industrie Canada, une base de données sur les sources de financement pour les petites entreprises; celle-ci sera accessible dans Internet et diffusée par d'autres moyens en 1997-1998.

Services d'information

- Un projet de démonstration visant à étudier la faisabilité de l'établissement de consortiums en vue de la commercialisation de produits et de services dans Internet a été mené à terme; dans ce cadre, on fournit des conseils relatifs à un programme de soutien plus large à la commercialisation dans Internet, qui doit être créé en 1997-1998;

- un programme pilote d'autoévaluation de ses compétences entrepreneuriales a été mis sur pied; il est accessible par Internet, et les commentaires des clients sont positifs;
- on a terminé des guides sur les sources d'information et les services d'aide aux nouveaux exportateurs; ils seront diffusés dans Internet;

- on a refait la page d'accueil de DFO pour améliorer les liens à d'autres pages d'accueil pertinentes et offrir davantage de services en ligne;

Dans le cadre du Programme des travaux d'infrastructure du Canada, le Ministère administratif plus de 3 500 projets dans lesquels il a engagé 518,4 millions de dollars sur le montant de 523,8 millions de dollars alloué aux quatre provinces de l'Ouest, soit environ 99 % des fonds alloués. On estime que le Programme a permis de créer 28 787 emplois à court terme et 1 695 à long terme. Les dépenses de programme prévues au budget pour l'année financière en cours sont de 126,6 millions de dollars au total.

Le Ministère a également réussi à atteindre ses objectifs relativement à la gestion du portefeuille de prêts des programmes hérités. Le montant recouvré jusqu'au 30 novembre s'élevait à un total de 228,9 millions de dollars. Sur ce chiffre, une somme de 36,5 millions de dollars a été recouvrée depuis le 1^{er} avril 1996. Le portefeuille de prêts concerne 1 265 projets actifs.

B. Faits saillants sur la prestation de services en 1996-1997

Tout en terminant le processus de planification des activités pour chaque nouveau secteur d'activité ou secteur d'exécution du programme, on poursuit l'élaboration de mesures du rendement. Dans le cadre de la présentation du plan d'activité de l'automne 1997, on fournira le premier plan général de mesures pour toutes les nouvelles activités. Ce plan comprendra des normes de service et des mesures du rendement communes à tous les partenaires du Réseau de services. Toutefois, les faits saillants sur les activités de prestation de services en 1996-1997 que nous présentons ici montrent les possibilités qu'offre la nouvelle approche adoptée à cet égard par le Ministère.

Services de financement

- Cinq nouveaux partenariats visant l'octroi de fonds d'emprunt ont été établis, soit :

- Fonds d'emprunt de 20 000 000 de dollars pour le secteur de la santé - DEO-Banque Royale du Canada;
- Fonds d'emprunt de 40 000 000 de dollars pour le secteur de la technologie de l'information et des télécommunications - DEO-Banque Royale du Canada;
- Fonds d'emprunt de 40 000 000 de dollars pour le secteur de la technologie de l'environnement DEO-Environnement Canada-Banque Toronto Dominion;
- Fonds d'emprunt de 25 000 000 de dollars pour les entreprises touristiques - DEO-Banque de développement du Canada; et
- Fonds de prêt de 1 000 000 DEO-SADC-Working Opportunity Fund de la C-B. et Fonds d'emprunt et d'investissement pour les collectivités.

- 433 demandes relatives à ces fonds d'emprunt ont été reçues depuis le 31 décembre 1996; on n'a pas donné suite à 64 d'entre elles, pour les raisons suivantes, entre autres : conseils de spécialistes du DEO chargés d'aider les petites entreprises candidates ou refus des modalités du prêt par le client;

III - Résultats du Ministère

A. Sommaire des résultats du Ministère

Le Ministère a considérablement développé son Réseau de services. Il a mis en place un système électronique intégré doté d'un intranet fonctionnel et des services communs de formation; il a commencé à commercialiser le Réseau, et le public connaît beaucoup mieux les services qu'il offre. Ensemble, les partenaires du Réseau collaborent actuellement à l'élaboration de normes de services et de mesures du rendement communes. De nouveaux partenariats ont été conclus pour faire en sorte que les services d'autres ministères et d'autres paliers de gouvernement deviennent accessibles par l'intermédiaire du Réseau.

Les services fournis individuellement par les partenaires du Réseau ont également remporté un certain succès. Des centaines de milliers de demandes émanant d'entrepreneurs et de petites entreprises de l'Ouest ont été traitées. Les activités de prêt se sont accrues (notamment dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau programme de promotion de l'entrepreneuriat auprès des jeunes de l'Ouest) et ont permis de créer des emplois pour les Canadiens de l'Ouest. Un partenariat novateur a été conclu avec une institution financière du secteur privé en vue de donner accès à des capitaux sous forme de prêts pour le développement au sein de petites collectivités. Vu le succès obtenu, on compte élargir ce partenariat à cinq autres collectivités.

Huit partenariats de fonds d'emprunt et d'investissement ont été conclus par DFO avec des institutions financières commerciales. Dans ce cadre, 36,5 millions de dollars ont été engagés pour 7 à 10 ans, soit la durée des fonds, pour lever des fonds et octroyer des prêts à risque élevé d'une valeur de 281 millions de dollars au total à des petites entreprises oeuvrant dans des secteurs stratégiques comme celui de la technologie de l'information et des télécommunications, de la biotechnologie et de l'environnement. Jusqu'à présent, DFO a avancé une contribution de 5,1 millions de dollars aux réserves pour pertes sur prêts remboursables dans le cadre de ces partenariats. Sur ce montant, 2 millions de dollars seulement sont réellement à risque. Les prêts supplémentaires accordés aux entreprises de l'Ouest représentent donc plus de 15 millions de dollars accordés à près de 70 petites entreprises de l'Ouest.

De nombreux projets visant la mise au point de produits d'information à l'intention des entreprises, la préparation à l'exportation, la promotion du commerce, la promotion des fournisseurs et la réforme de la réglementation ont été entrepris. Le meilleur indicateur du succès de ces projets est sans doute la participation de nouveaux partenaires - autres ministères, autres administrations, entreprises privées, universités, organismes de bénévoles - à presque tous les projets énumérés dans les sommaires relatifs aux secteurs d'activité et d'exécution du programme présentés plus bas.

Tableau 9 : Ventilation du budget des dépenses de 1997-1998 (sans les postes législatifs) par secteur d'activité ou principaux secteurs d'exécution du programme

Crédit 115 Dépenses de fonctionne- ment	Crédit 120 Subventions et contributions	Total	(milliers de dollars)	
			Diversification de l'économie de l'Ouest/Activités	Total
			Services de financement	6 771
			Services d'information	4 135
			Services aux entreprises cibles	8 231
			Partenariats en matière de services	39 222
			Initiatives stratégiques	54 843
			Programmes nationaux	88 779
			Programmes hérités	27 305
			Administration	6 582
32 457	203 411	235 868		

gouvernement fonctionnent dans des contextes semblables et, compte tenu de la réduction des ressources, il existe une volonté accrue d'envisager de nouveaux partenariats en matière de services. Il est ainsi possible d'innover dans la prestation de services.

Dans ce contexte, l'initiative la plus importante du Ministère est l'approche tout à fait différente qu'il a adoptée à l'égard du service, et l'établissement d'un partenariat dans le cadre du Réseau de services. Une autre initiative clé est l'approche radicalement différente qu'il a adoptée à l'égard du financement du développement économique - approche qui repose sur les sources de capitaux du secteur privé et les forces du marché commercial. Enfin, les nombreuses initiatives qu'a entreprises le Ministère pour appuyer le Programme : emploi et croissance constituent un critère clé à l'aune duquel notre succès sera mesuré.

Détails financiers

Tableau 8: Dépenses dont l'allocation est prévue

(en milliers de dollars)				
Budget des dépenses	Budget des dépenses principal*	1996-1997 principal	dépenses principal 1997-1998	
Prévu	Prévu	1998-1999	1999-2000	
361 928	255 938	193 199	160 637	Diversification de l'économie de l'Ouest **

* Comprend seulement le budget des dépenses principal, et non le budget des dépenses supplémentaire.

** Le Ministère compte un secteur d'activité intitulé « Diversification de l'économie de l'Ouest ». Cependant, un nouveau cadre de programme a été adopté à des fins de planification interne. Selon ce nouveau cadre de planification, les activités du Ministère sont réparties en trois secteurs d'activité et quatre principaux secteurs d'exécution du programme. Il s'agira de la base à partir de laquelle DEO établira une Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) qui sera soumise à l'approbation du Conseil du Trésor. DEO présentera ensuite un rapport au Conseil du Trésor et au Parlement fondé sur le SPRR. La ventilation du budget des dépenses pour 1997-1998 selon les activités ministérielles actuelles figure au tableau 9.

Les niveaux de ressources diminuent par suite des économies résultant de l'Examen des programmes réalisé à l'échelle de toute l'administration fédérale et de la diminution des besoins pour les dernières années du Programme des travaux d'infrastructure.

Les besoins des petites entreprises visées par DFO ont fait l'objet d'une étude exhaustive; elles s'attendent à ce que l'État - et en fait tous les gouvernements - conjuguent leurs efforts pour répondre à ces besoins dans les limites de leurs ressources. Les autres paliers de

Les caractéristiques les plus importantes du contexte de fonctionnement sont l'engagement qu'a pris le gouvernement d'améliorer la qualité des services fédéraux offerts aux Canadiens et le Programme: emploi et croissance. À titre de membre du portefeuille de l'Industrie, DFO est appelé à apporter une contribution importante pour atteindre ces objectifs dans l'Ouest canadien. En outre, le ministère s'est engagé à procéder à une réduction considérable des subventions aux entreprises et à établir un « guichet unique pour les petites entreprises » dans l'Ouest canadien.

Contexte de fonctionnement et principales initiatives

Programmes hérités : Ce secteur d'activité a pour objectif d'assurer la gestion du portefeuille de prêts du Ministère afin de maximiser le recouvrement des contributions dans le cadre des programmes de DFO tout en veillant à ce que le soutien soit maintenu pour le développement des clients des petites entreprises.

- soutien financier et technique de l'établissement d'un organisme de développement économique local à Pinawa au Manitoba pour aider à l'adaptation économique de la collectivité par suite de la privatisation de l'installation nucléaire de Whiteshell;
- exécution du programme des travaux d'infrastructure du Canada;
- élaboration et exécution des ententes de partenariat fédérales-provinciales en matière de développement économique;
- exécution de programmes d'adaptation économique communautaire par suite de la fermeture de bases militaires fédérales.
- détermination des priorités et des initiatives fédérales-provinciales pour appuyer le développement et la diffusion de la technologie dans un Protocole d'entente sur la Science et la Technologie signé en 1996.

Voici les projets prévus pour ce secteur d'exécution du programme au cours de la prochaine année :

Programmes nationaux : Ce secteur d'exécution du programme a pour objectif la gestion efficace et efficiente des programmes nationaux de développement économique et d'adaptation économique communautaire adaptés aux besoins des collectivités de l'Ouest canadien.

- soutien d'alliances de l'Ouest pour le marketing du tourisme régional et pour des initiatives basées dans la communauté dans le but d'étendre l'activité touristique aux plus petits centres.

- établissement de nouveaux partenariats afin d'élargir le Réseau, y compris dans les collectivités autochtones;

- élaboration de nouvelles ententes et de projets pilotes pour offrir les services des administrations provinciales par l'entremise du Réseau et intégrer la prestation des services aux entreprises rurales.

Initiatives stratégiques : Le Programme des initiatives stratégiques a pour objectif de favoriser une action multilatérale concernant des questions de compétitivité clés dans des secteurs de croissance importants de l'Ouest canadien, conformément aux stratégies du portefeuille de l'Industrie à l'appui du Programme : emploi et croissance, notamment :

- développement et commercialisation de la technologie;
- commerce international et préparation à l'exportation;
- développement de la petite entreprise, y compris toute aide pour supprimer les obstacles particuliers à la croissance qui nuisent aux jeunes, aux Autochtones et à l'entrepreneuriat en milieu rural.

Voici les projets prévus pour ce secteur d'exécution du programme au cours de la prochaine année :

- mise en oeuvre des recommandations d'une étude des « grappes » de technologie de l'Ouest canadien qui a été réalisée en 1996 conjointement avec des ministères fédéraux à vocation scientifique, les administrations provinciales de l'Ouest canadien et le secteur privé, y compris le soutien à ce qui suit :
 - alliance d'organisations du secteur privé et de bénévoles visant à mettre au point et à commercialiser des technologies sous-marines;
 - 3 ou 4 projets pilotes visant à évaluer l'efficacité de stratégies pour contribuer à la première vente de nouvelles technologies de l'Ouest canadien;
- soutien de projets de démonstration dans le domaine des nouvelles technologies d'élimination du purin de porc afin de supprimer le principal obstacle à la croissance dans le secteur de la production de porcs;
- soutien de l'entrepreneuriat des jeunes en milieu urbain par la formation, le mentorat et les services de micro-prêts offerts par des organismes communautaires de soutien non gouvernementaux;
- soutien de projets pilotes de marketing fondés sur Internet pour les collectivités rurales et éloignées.

- organisation d'ateliers à l'intention des entreprises pour promouvoir la préparation à l'exportation et mettre à profit le potentiel d'exportation des petites entreprises de l'Ouest canadien;

- élaboration et prestation continues de séminaires sur le rôle de fournisseur destinés aux petites collectivités rurales;

- achèvement d'un projet pilote fédéral-provincial pour l'inscription intégrée au registre (guichet unique) des entreprises en Colombie-Britannique, et élargissement du projet pilote aux autres provinces de l'Ouest canadien;

- élaboration d'une étude interministérielle du développement de l'industrie et des questions de réglementation auxquelles fait face l'industrie aquicole.

Partenariats en matière de services : Les partenariats en matière de services occupent une place de premier plan dans les services de DFO. Au cœur de la stratégie en matière de services figure l'établissement du Réseau de services: un partenariat des centres indépendants de services aux entreprises dans les collectivités urbaines et rurales de l'Ouest canadien. Le secteur du programme des partenariats en matière de services vise à élargir pour les petites entreprises l'accès aux services en rehaussant le Réseau et ses services. Voici les principales fonctions de ce secteur d'exécution du programme :

- établissement du Réseau de services, y compris les politiques de soutien des centres de services aux entreprises du Canada (CSFC), les centres de services pour les femmes entrepreneurs, les sociétés d'aide au développement des collectivités et les partenaires du nouveau Réseau;

- élaboration de nouveaux partenariats pour la prestation de services gouvernementaux supplémentaires par l'entremise du Réseau.

Voici les projets prévus pour ce secteur d'exécution du programme au cours de la prochaine année :

- achèvement d'un plan du Réseau, de concert avec toutes les organisations membres, y compris des normes en matière de services communs, des mesures du rendement et des protocoles de fonctionnement;
- mise au point d'une stratégie de prestation de services intégrés pour les services du portefeuille de l'Industrie dans l'Ouest canadien;
- mise en oeuvre d'un plan de régionalisation des CSFC visant à accroître l'accès aux services d'information des CSFC au moyen de liens électroniques avec d'autres centres de services aux entreprises et des fournisseurs de services et création de centres satellites, de concert avec d'autres gouvernements;
- création de jusqu'à 10 nouvelles SADC pour offrir des services complets dans l'Ouest canadien;

Voici les projets prévus pour ce secteur d'activité au cours de la prochaine année :

- mise au point de 10 nouveaux produits d'information, de concert avec les partenaires du portefeuille de l'Industrie et d'autres organismes des secteurs public et privé, dont les suivants :

- un plan d'affaires interactif, en collaboration avec la province de la Colombie-Britannique;

- des bases de données locales à l'intention des entreprises, en collaboration avec Statistique Canada et Industrie Canada;

- une base de données sur l'accès au financement, de concert avec Industrie Canada;

- établissement d'un système de repérage des clients et accès à des bases de données destinées aux entreprises pour les partenaires du Réseau de services, offert par l'entremise d'un nouveau service « extranet » du Réseau;

- développement continu de la page d'accueil de DFO dans Internet, d'après les réactions des clients et introduction de nouvelles pages d'accueil reliées par les organisations membres du Réseau;

- prestation d'une formation en matière de systèmes d'information aux organisations membres du Réseau.

Services aux entreprises cibles : Le secteur des services aux entreprises cibles a pour objectif d'offrir, de concert avec d'autres organismes gouvernementaux, des services adaptés aux besoins des petites entreprises de l'Ouest canadien, dont les suivants :

- des services visant à préparer un plus grand nombre de petites entreprises de l'Ouest canadien à exporter sur le marché international;

- des services destinés à élargir le bassin des fournisseurs de l'Ouest dans le domaine des achats du secteur public;

- de nouvelles initiatives visant à simplifier davantage la réglementation des entreprises.

Voici les projets prévus pour ce secteur d'activité au cours de la prochaine année :

- achèvement des programmes de formation du personnel visant à permettre au personnel du Réseau d'offrir les services des partenaires d'Équipe Canada;

- distribution d'un nouveau produit d'information appelé « Exportation 101 » pour fournir des renseignements de base aux nouveaux exportateurs;

C. Détail sur les secteurs d'activité et les principaux secteurs d'exécution du programme

Objectifs des secteurs d'activité et des principaux secteurs d'exécution du programme

Services de financement : Le secteur des Services de financement a pour objectif de permettre aux petites entreprises d'avoir davantage accès au financement et de mettre l'accent, en particulier, sur les industries de croissance clés et l'entrepreneuriat. Pour atteindre cet objectif, le Ministère a adopté la stratégie suivante :

- établissement de partenariats en matière de fonds d'emprunt et d'investissement avec des institutions financières et d'autres fournisseurs de capitaux;
- appui aux programmes de micro-prêts administrés par les partenaires du Réseau;
- prestation de services professionnels et de renseignements pour aider à l'élaboration des plans d'affaires et des évaluations technologiques nécessaires pour avoir accès au financement du secteur privé.

Voici les projets prévus pour ce secteur d'activité au cours de la prochaine année :

- établissement de nouveaux partenariats en matière de fonds d'emprunt et d'investissement, y compris des partenariats visant à accroître l'accès au financement par actions;
- organisation de séminaires sur l'appariement des investissements, de concert avec les gouvernements provinciaux et des organisations du secteur privé;
- prestation d'un soutien accru pour l'évaluation indépendante des nouvelles technologies et les vérifications de la propriété de la technologie, qui peuvent faciliter l'accès au financement par le secteur privé dans les industries des nouvelles technologies;
- réalisation d'une évaluation indépendante des fonds d'emprunt établis, pour déterminer les possibilités d'améliorer le rendement des fonds et de guider la création de nouveaux fonds.

Services d'information : Le secteur des services d'information a pour objectif de permettre aux petites entreprises de l'Ouest canadien d'avoir davantage accès aux renseignements destinés aux entreprises à l'aide des moyens suivants :

- élaboration de produits et de services d'information adaptés aux besoins des petites entreprises de l'Ouest canadien;
- établissement de stratégies visant à élargir l'accès aux renseignements destinés aux entreprises dans l'Ouest canadien.

Planification des ressources

La planification des ressources du Ministère est illustrée par les tableaux, 6, 7 et 8 ci-dessous. Les tableaux 9 et 10 et la section V - Renseignements supplémentaires offrent un complément d'information.

Tableau 6 : Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses
Besoins financiers par autorisation

Crédit (en milliers de dollars)		1997-1998		1996-1997	
Diversification de l'économie de l'Ouest		Budget principal	Budget principal	Budget principal	Budget principal
115	Dépenses de fonctionnement	32 457		33 548	
120	Subventions et contributions	203 411		308 538	
(L)	Obligations contractées en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises	16 700		17 000	
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	3 370		2 842	
Total du Ministère		255 938		361 928	

Crédits – Libellé et sommes demandées

Crédit (en dollars)		1997-1998	
Diversification de l'économie de l'Ouest		Budget principal	Budget principal
115	Diversification de l'économie de l'Ouest - Dépenses de fonctionnement	32 457 000	
120	Diversification de l'économie de l'Ouest - Subventions inscrites au Budget et contributions	203 411 000	

Tableau 7 : Aperçu du Ministère

Diversification de l'économie de l'Ouest		1997-1998		1996-1997	
(en milliers de dollars)		Budget principal	Budget principal	Budget principal*	Budget principal
Budget principal	361 928	255 938		361 928	
Recettes à valoir sur le Trésor	(82 200)	(68 060)		(82 200)	
Coût estimatif des services d'autres ministères	3 023	3 019		3 023	
Coût net du Ministère	282 751	190 897		282 751	
* Comprend uniquement le Budget principal des dépenses, et non le Budget des dépenses supplémentaires.		126 188		93 656	

Les niveaux de ressource sont en baisse en raison des économies réalisées grâce à l'examen des programmes mené à l'échelle du gouvernement et de la diminution des besoins durant les dernières années d'exécution du Programmes des travaux d'infrastructure.

En guise de soutien à l'innovation, le Ministère a mis sur pied le Programme des initiatives stratégiques qui favorise les consortiums et les alliances dans le secteur privé; des partenariats public - privé, avec la collaboration, le cas échéant, des universités, et la commercialisation et la diffusion de la technologie de l'Ouest. Les partenariats de financement des prêts dont nous avons parlé ci-dessus visent surtout les nouveaux secteurs technologiques qui jouent un rôle essentiel dans la création d'emplois et la croissance économique, mais qui doivent surmonter des obstacles importants quand ils cherchent à obtenir un financement du secteur privé.

Pour répondre aux besoins de perfectionnement des petites entreprises, le Ministère se contente d'offrir des services d'information, ce qui comprend la prestation de conseils sur les possibilités de formation et de soutien financier, d'organiser des séminaires sur le perfectionnement à l'intention de fournisseurs, et d'initier les futurs exportateurs.

Le Ministère s'efforce de régler les problèmes liés à la réglementation gouvernementale et à l'accès amélioré aux services gouvernementaux qui ont été cernés lors de consultations avec des petites entreprises et auxquels il est fait allusion sous la rubrique « climat favorable aux entreprises ». Pour ce faire, il crée des partenariats visant l'intégration des services aux petites entreprises et met sur pied des projets interministériels et intergouvernementaux pour simplifier la réglementation touchant les entreprises, y compris l'inscription au registre du commerce.

Pour relever le défi de l'accès au financement, le Ministère a établi, avec des banques commerciales et d'autres institutions financières, des partenariats novateurs qui ouvrent aux petites entreprises la possibilité d'obtenir des prêts malgré leur petite taille et les risques qu'elles peuvent présenter. Sur le marché traditionnel, ces facteurs suffisaient à entraver l'accès des petites entreprises aux marchés financiers du secteur privé. DEO cherche à augmenter le financement accordé par le secteur privé à la petite entreprise dans les industries qui revêtent une importance stratégique dans l'Ouest, mais qui ont souffert jusqu'à présent de l'inadéquation des marchés financiers.

D'autre part, le Réseau de services du Ministère accorde un soutien aux mécanismes communautaires de micro-prêts dont le rôle est d'encourager l'entrepreneuriat et le travail autonome à l'échelle locale. Ce soutien, le Réseau l'assure principalement par la voie des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et des Centres de services pour les femmes entrepreneurs (CSFE). Les SADC sont des organismes indépendants, installés dans de petites collectivités et régis par des conseils d'administration formés de bénévoles sélectionnés parmi les gens d'affaires de la région. Elles ont pour mandat de fournir des services aux petites entreprises et de stimuler le développement économique de la collectivité. Les CSFE sont aussi des organismes indépendants de services à la petite entreprise, créés et financés par DEO pour aider les femmes entrepreneurs à surmonter les obstacles particuliers auxquelles elles se heurtent quand elles cherchent du financement auprès du secteur privé. Elles les renseignent aussi sur les marchés.

Enfin, le Ministère facilite l'accès des petites entreprises au financement en leur fournissant de l'information et des conseils sur d'autres sources de financement, des conseils sur l'élaboration de plans d'entreprises, de l'aide en vue de l'évaluation indépendante de nouvelles technologies, et d'autres formes d'assistance.

En ce qui concerne les difficultés de l'accès aux marchés, le Ministère travaille de concert avec d'autres partenaires du portefeuille de l'Industrie et d'Équipe Canada afin d'offrir des services intégrés de soutien au commerce. En particulier, l'objectif du Ministère est d'accroître le nombre de petites entreprises de l'Ouest canadien engagées activement dans le commerce international, en faisant la promotion des exportations et en appuyant la formation. Le Ministère fournit aussi de l'information et de la formation sur la manière d'accéder aux marchés d'approvisionnement du secteur public, dans l'espoir d'élargir le marché des petites entreprises, et appuie des projets plurilatéraux de développement de marchés internationaux pour les produits et les services de l'Ouest canadien par l'entremise du Programme des initiatives stratégiques.

Les petites entreprises ont plus de difficulté à accéder à l'information sur les services gouvernementaux. Pourtant, un meilleur accès à l'information sur les marchés - les nouveaux marchés, les exigences réglementaires, la planification d'entreprise et autres - présenterait l'avantage de renforcer la compétitivité des entreprises de l'Ouest. Pour répondre à ces besoins, le Ministère cherche à élargir l'accès à l'information du secteur public et à mettre au point des produits et des services adaptés aux besoins des entreprises de l'Ouest.

L'objectif principal du Ministère est d'essayer d'offrir aux petites entreprises un éventail de services qui répondront à ces besoins. L'idée est donc de mettre en oeuvre des programmes spécifiquement adaptés au contexte de l'ouest canadien et de créer des partenariats avec d'autres ministères, d'autres ordres de gouvernement, des organismes bénévoles et des entreprises privées. Le Ministère veut fournir des services intégrés aux petites entreprises.

Climat favorable aux entreprises - Il repose en partie sur la qualité et l'accessibilité des services gouvernementaux, et sur le l'administration de la réglementation.

Accès aux compétences - Les petites entreprises disposent rarement des ressources nécessaires pour vraiment investir dans la formation. Pourtant, leur croissance dépend fortement des compétences de leurs dirigeants et d'un personnel formé;

Accès à l'innovation - De la même façon, la compétitivité des petites entreprises canadiennes dans un marché en pleine mondialisation dépend de leur capacité de développer et d'adopter de nouvelles technologies;

Accès à l'information - Handicapées par un manque de ressources financières et de temps, les petites entreprises n'ont souvent pas conscience de toutes les sources d'information et de services-conseils qui sont à leur disposition, et ont du mal à se retrouver dans tous les services gouvernementaux;

Accès aux marchés - Elles sont relativement rares les petites entreprises de l'ouest qui connaissent les marchés internationaux et qui sont prêtes à se lancer dans l'exportation. Pourtant, ces marchés offrent des possibilités appréciables de croissance et de création d'emplois;

Accès aux capitaux - Pour toutes sortes de raisons mais surtout du fait de leur taille, les petites entreprises ont de la difficulté à obtenir du financement par emprunt ou par action, et ce problème est encore plus criant pour les entreprises à base de connaissances dotées d'avoirs moins solides;

Ces études et consultations ont permis de définir les besoins des petites entreprises. On a regroupé ces besoins en six grandes catégories :

- "Evaluation and Regionalization Studies on the Canada/BC Business Service Centre", 1995
- Pour financer le succès de la PME : rapport du Comité permanent de l'industrie, 1994
- 1994
- Franchir les obstacles - Bâtir notre avenir : rapport du Comité de travail sur les PME, un groupe de travail constitué de représentants de petites entreprises et créé par les ministres de l'Industrie et des Finances pour recommander les activités qui devraient être entreprises pour soutenir la croissance continue du secteur de la petite entreprise,

- Des barrières à abattre : Sommaire des principales constatations du projet « Visez le million » et recommandations d'action, Chambre de Commerce du Canada, 1994
 - "Commitment to Small Business - A Discussion Paper", ministère de la Petite entreprise, du Tourisme et de la Culture de la Colombie-Britannique, 1993
- Les besoins des petites entreprises ont été explorés dans le cadre d'études et de consultations exhaustives, dont les suivantes :

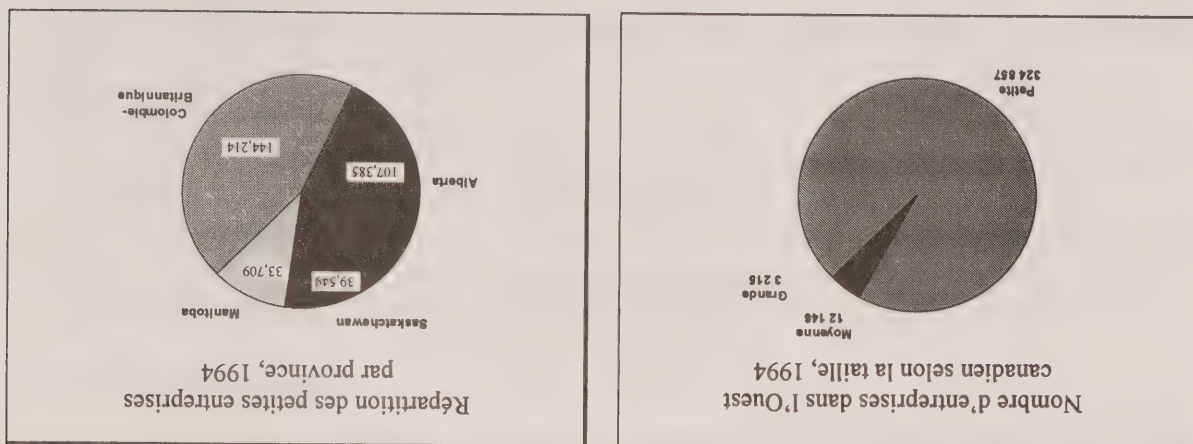


Tableau 5 - Création d'emplois au sein des petites entreprises

Dans l'Ouest, les petites entreprises sont beaucoup plus nombreuses que les moyennes et les grandes entreprises, comme le montre le tableau 5. Cette réalité est la même dans toutes les provinces du Canada, ce qui confirme l'importance de la petite entreprise dans l'économie.

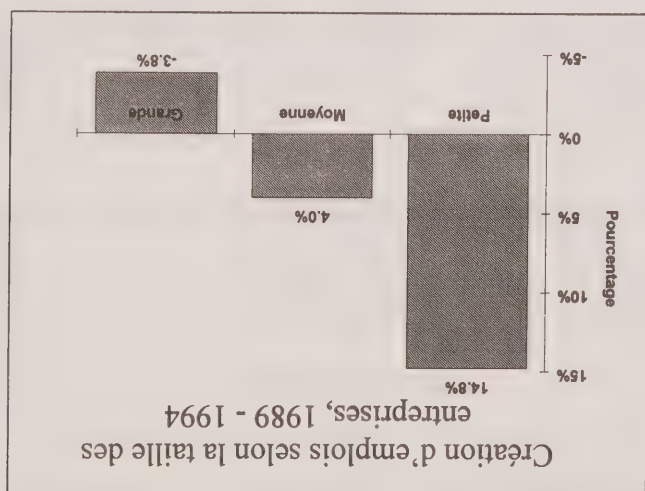
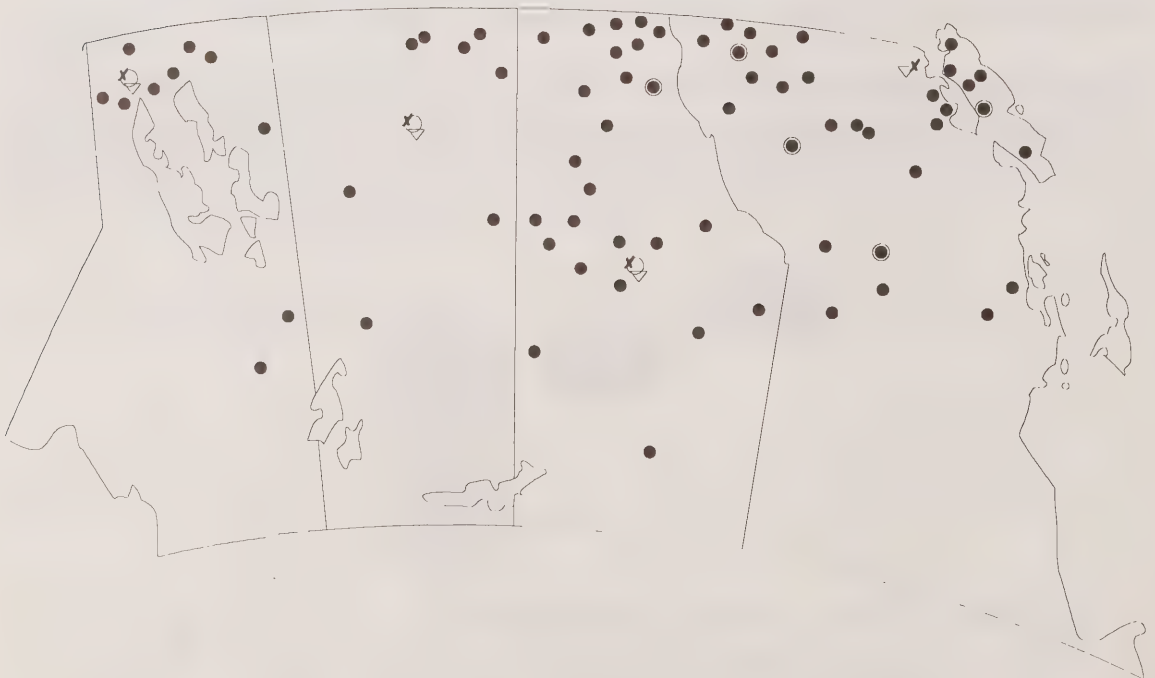


Tableau 4 - Création d'emplois au sein des petites entreprises

Tableau 3 - Réseau de prestation de services de DEO



Objectifs et priorités

Le Ministère concentre ses activités sur la petite entreprise, un moteur important de la création d'emplois dans l'Ouest canadien. De 1989 à 1994, l'emploi au sein des petites entreprises de cette région a connu une hausse de plus de 14 p. 100. Par contre, il ne s'est accru que de 4 p. 100 au sein des moyennes entreprises et a chuté dans les grandes entreprises. Le tableau 4 illustre la capacité de création d'emplois des petites, moyennes et grandes de entreprises de 1989 à 1994.

Tableau 1 - Portefeuille de l'Industrie

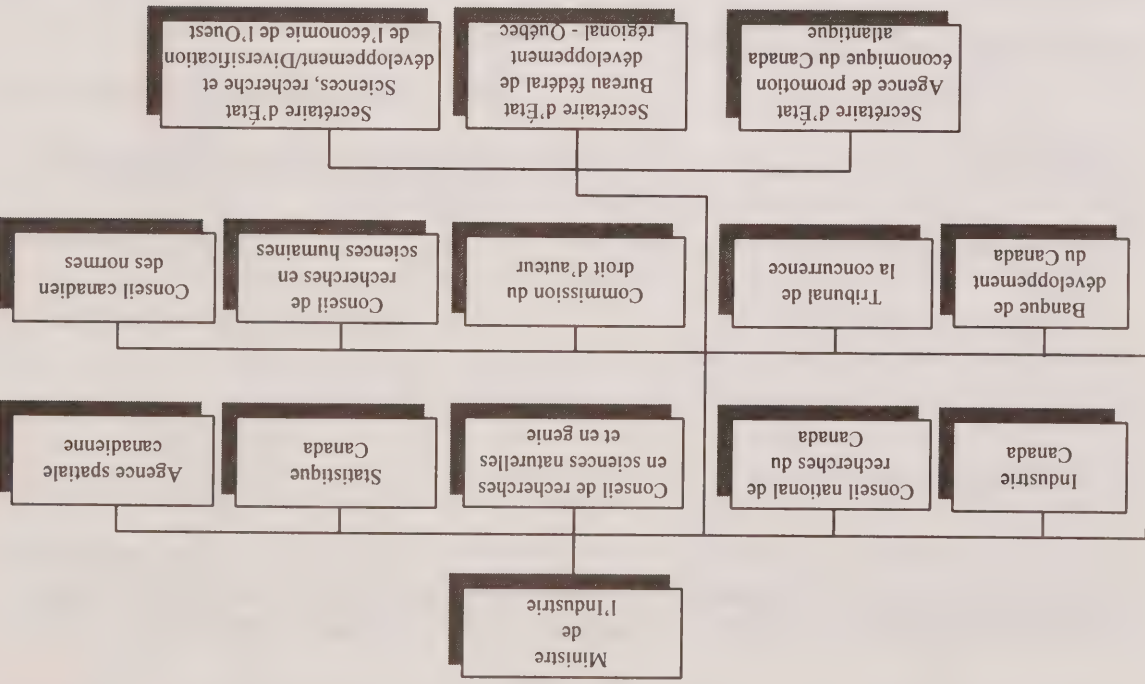
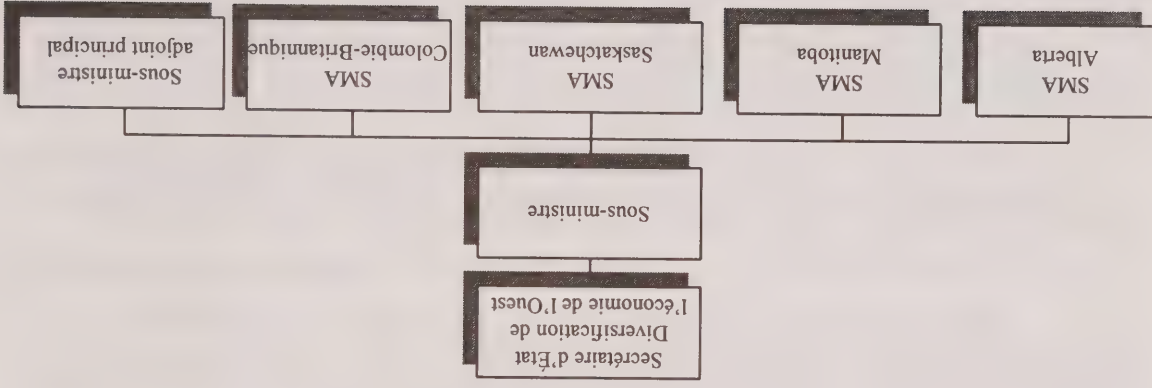


Tableau 2 - Organisation de base de Diversification de l'économie de l'Ouest



aménagés dans chacune des autres provinces de l'Ouest, soit à Winnipeg, Saskatoon et Vancouver. Le bureau ministériel, lui, se trouve à Ottawa.

Sous la direction d'un sous-ministre adjoint, épaulé par un secrétariat compétent, chaque bureau exerce un leadership fonctionnel à l'égard d'au moins un secteur d'activité ou d'exécution du programme :

Sous-ministre adjoint, Alberta	Partenariats en matière de services Initiatives stratégiques
Sous-ministre adjoint, Manitoba	Services de financement
Sous-ministre adjoint, Saskatchewan	Services d'information
Sous-ministre adjoint, Colombie-Britannique	Services aux entreprises ciblées
Sous-ministre adjoint principal, Ottawa	Programmes nationaux Programmes hérités

Les sous-ministres adjoints des régions sont également chargés de l'exécution de tous les programmes et services de DEO, ainsi que de la gestion axiale de tous les services administratifs et techniques régionaux. Le sous-ministre adjoint principal est responsable des directions suivantes : Politique, Planification et Retombées industrielles et régionales; Communications, Marketing et Consultations; Services à la haute direction; et Finances, Gestion de l'information, Accès à l'information. La Gestion des ressources humaines, les Services juridiques et la direction de la Vérification et de l'Évaluation relèvent directement du sous-ministre.

Le Ministère relève du ministre de l'Industrie, qui est aidé dans ses fonctions par le secrétaire d'État (Diversification de l'économie de l'Ouest).

Comme souligné ci-dessus, le ministère a étendu la portée des services du gouvernement fédéral à la petite entreprise par l'entremise de partenariats avec d'autres agences fédérales et des organismes installés dans les communautés. Ces partenariats aident à utiliser davantage les ressources humaines du gouvernement et font la promotion des meilleures pratiques en offrant un guichet unique d'accès aux services à la petite entreprise.

Le tableau 1 décrit les composantes du portefeuille de l'Industrie, le tableau 2 donne l'organisation de base de Diversification de l'économie de l'Ouest, et le tableau 3 décrit le réseau de prestation de services de DEO dans l'Ouest du Canada.

de développement économique dans les grands centres urbains et des ententes fédérales-provinciales de développement économique.

Programmes nationaux : veiller à l'exécution de programmes nationaux de développement économique adaptés au contexte de l'Ouest canadien, y compris les initiatives spéciales d'adaptation économique dans les collectivités.

Programmes hérités : administrer un vaste portefeuille de prêts consentis en vertu de programmes antérieurs et d'initiatives nouvelles, tout en maintenant un équilibre entre l'aide au développement économique et l'optimisation du processus de recouvrement des gouvernements prêts non remboursés.

Le Ministère continue de remplir d'autres aspects de son mandat, c'est-à-dire représenter les intérêts de l'Ouest dans la prise de décisions nationales — y compris les décisions liées aux politiques, aux programmes et aux approvisionnements — et servir de source d'informations de première main et de services-conseils pour faciliter les relations fédérales-provinciales.

B. Survol du Ministère

Rôles et responsabilités

DFO a pour mandat de développer et de diversifier l'économie de l'Ouest canadien, de coordonner les activités fédérales de développement économique dans l'Ouest; et de représenter les intérêts de l'Ouest dans la prise de décisions nationales (voir *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien*, 1987).

Le Ministère fait également partie du portefeuille de l'Industrie, dont le mandat est de soutenir le Programme : emploi et croissance du gouvernement. En participant à la réalisation de l'objectif du portefeuille en matière d'emploi et de croissance, DFO contribue à la promotion des petites entreprises de l'Ouest, à l'expansion des activités commerciales, au développement de l'esprit d'entreprise et des débouchés professionnels chez les jeunes, ainsi qu'à l'élaboration et à l'application de nouvelles technologies. En outre, le Ministère joue un rôle de pivot dans la prestation de services intégrés aux petites entreprises, conformément aux orientations énoncées dans le Budget de février 1995, qui enjoignait les organismes régionaux d'offrir un « guichet unique d'accès ». Dans la recherche de cet objectif, le ministère a pour stratégie d'offrir un « guichet unique d'accès » à une gamme complète de services à la petite entreprise, par l'entremise de partenariats de prestation de services conclus avec d'autres agences gouvernementales et les programmes de DFO conçus pour compléter ces services.

Organisation et composition du Ministère

L'administration centrale du Ministère est située à Edmonton (Alberta), dans les mêmes locaux que le bureau régional de l'Alberta. On compte trois autres bureaux régionaux

II - Plan ministériel

A. Aperçu des plans ministériels

Diversification de l'économie de l'Ouest favorise le développement économique de l'Ouest canadien en offrant des services aux petites entreprises, en appuyant les initiatives et les alliances stratégiques, en s'occupant de l'exécution, à l'échelle régionale, des programmes nationaux de développement économique; et en tenant compte des intérêts et des préoccupations de cette région dans la prise de décisions de portée nationale. La section qui suit décrit les trois catégories de secteurs d'activité et les quatre principaux secteurs d'exécution du programme.

Secteurs d'activité

Services de financement : contribuer à faciliter l'accès des petites entreprises au financement aux fins d'expansion, y compris aux fonds d'emprunt de DFO établis en partenariat avec des institutions financières du secteur privé, et à d'autres formes de soutien nécessaires pour aider les entrepreneurs à trouver d'autres sources de capitaux.

Services d'information : développer des produits et des services d'information adaptés aux besoins des petites entreprises de l'Ouest canadien, ainsi que des stratégies destinées à élargir l'accès à l'information sur les marchés de l'Ouest.

Services aux entreprises cibles : offrir, en collaboration avec d'autres organismes gouvernementaux, des services aux entreprises qui répondent aux besoins des petites entreprises de l'Ouest canadien, notamment aider à l'élaboration des plans d'affaires, préparer un plus grand nombre de petites entreprises à se lancer dans l'exportation sur le marché international, accroître le réservoir de fournisseurs de l'Ouest capables d'exécuter des marchés publics, et favoriser les nouvelles initiatives visant à simplifier la réglementation applicable aux entreprises.

Principaux secteurs d'exécution du programme

Partenariats en matière de services : créer de nouveaux partenariats afin de mieux intégrer la prestation de services gouvernementaux aux petites entreprises grâce à la mise sur pied du Réseau de services et d'autres partenariats qui facilitent la prestation d'autres services gouvernementaux par l'intermédiaire du Réseau.

Initiatives stratégiques : établir des alliances industrielles et des partenariats entre les secteurs public et privé afin d'accroître la compétitivité des entreprises de l'Ouest, y compris conclure des ententes tripartites de coopération en matière

DEO joue un autre rôle stratégique en vertu de son mandat, à savoir encourager les partenariats entre les organismes des secteurs public et privé afin de répondre aux besoins économiques de l'Ouest canadien. Mentionnons tout particulièrement les partenariats que DEO a créés avec des institutions financières privées pour rendre accessibles les prêts de sources privées aux secteurs économiques traditionnellement négligés par les marchés financiers commerciaux et qui présentent pourtant un potentiel élevé de croissance. Tel qu'il est mentionné sous la rubrique Services de financement, huit fonds d'emprunt ont été établis en partenariat jusqu'à présent.

Par ailleurs, le Ministère a mis sur pied de nombreux partenariats, ou s'est joint à des partenariats existants, pour régler des problèmes de compétitivité dans l'Ouest, en particulier dans des secteurs vitaux. Grâce à ces investissements, DEO espère contribuer de concert avec d'autres organismes du portefeuille de l'Industrie, à la réalisation des objectifs du Programme : emploi et croissance, notamment :

- créer un climat favorable à la croissance des petites entreprises;
- encourager la mise au point et l'application de nouvelles technologies;
- améliorer les débouchés pour la jeunesse canadienne;
- accroître le nombre d'entreprises de l'Ouest sur le marché international.

Dans le cadre de son mandat général, qui est de promouvoir le développement économique, DEO participe à la mise en oeuvre des stratégies gouvernementales de développement des collectivités rurales, des communautés autochtones et des groupes linguistiques minoritaires. À l'aide de partenariats novateurs, DEO améliore les services la petite entreprise dans un environnement de dépenses publiques de niveaux considérablement réduits.

Les défis sont nombreux, et il nous reste beaucoup à faire. Je suis convaincu, toutefois, que les orientations générales énoncées par le gouvernement sont les bonnes : réduire les subventions aux entreprises; améliorer et diversifier la qualité des services gouvernementaux; permettre aux collectivités de participer directement à la prise de décisions concernant les services gouvernementaux offerts. DEO est en train de mettre en oeuvre ces politiques tout en menant à bien sa mission originale qui est d'aider à développer et à diversifier l'économie de l'Ouest canadien.

Secrétaire d'Etat

(Diversification de l'économie de l'Ouest)

I - Résumé du secrétaire d'État

Au cours de la dernière année, le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) a complètement changé d'orientation. De 1987, année de sa création, à 1995, DEO s'est attaché surtout à fournir un soutien financier — principalement sous forme de prêts sans intérêt — à des entreprises canadiennes de l'Ouest, dans le but de diversifier l'économie de cette région et de faire en sorte qu'elle soit moins tributaire des industries du secteur primaire. Maintenant, DEO s'efforce plutôt d'offrir un service intégré aux petites entreprises en utilisant, lorsque cela est adéquat, des partenariats innovateurs avec le secteur privé. Les partenariats visent à aider les petites entreprises à réussir dans l'économie en évolution. Ces nouveaux partenariats ont pour but d'améliorer l'accès à des capitaux du secteur privé, d'améliorer l'accès à l'information concernant spécialement les petites entreprises et de développer de nouvelles relations de travail avec d'autres paliers de gouvernement et le secteur privé pour mettre en oeuvre des politiques cadres et des initiatives pour tout l'Ouest, dans le but d'améliorer l'environnement économique et les possibilités pour la petite entreprise. Le mandat reste le même : parrainer la croissance et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.

Deux années auparavant, DEO comptait quatre points de service, avec un bureau régional situé dans chacune des provinces de l'Ouest. Depuis lors, suite à la prise de responsabilité des Sociétés d'aide au développement des collectivités, des Centres de services aux entreprises du Canada et de la création des Centres de services pour les femmes entrepreneurs, DEO s'est développé en un réseau toujours en expansion de 90 points de service dans l'ouest du Canada. La pierre angulaire de la stratégie de prestation de services de DEO est la mise sur pied de ce réseau de services, forme de partenariat entre les centres de services aux entreprises dans les collectivités urbaines, rurales et éloignées de l'Ouest. Mettant à profit les points forts de chacun des organismes partenaires, ce réseau offre un éventail complet de services aux petites entreprises et en améliore l'accessibilité dans les petites communautés de l'Ouest. DEO s'efforce activement d'intégrer la prestation de services aux entreprises par les administrations fédérales, provinciales et municipales et le secteur privé. Ces efforts ont pour but de déterminer les services les plus utiles à la petite entreprise, d'améliorer la qualité de la prestation de ces services, et de faciliter l'accès à cette gamme complète de services à une plus vaste clientèle.

DEO est aussi chargé de l'exécution, à l'échelle régionale, des programmes nationaux de développement économique, y compris les initiatives spéciales à l'appui des programmes d'adaptation économique destinés aux collectivités qui sont aux prises avec des difficultés économiques particulières. Ainsi, DEO a fourni une aide aux collectivités qui ont dû faire face à la fermeture ou à la privatisation d'installations fédérales, y compris des bases militaires et des installations scientifiques et de transport. De même, grâce au Programme des travaux d'infrastructure, DEO aide des collectivités de l'Ouest à construire ou à rénover des installations essentielles et à stimuler l'emploi dans leur région.

Table des matières

I. Résumé du secrétaire d'État	3
II. Plan ministériel	
A. Aperçu des plans ministériels	5
B. Survol du Ministère	
Rôles et responsabilités	6
Organisation et composition du Ministère	6
Objectifs et priorités	8
Planification des ressources	13
C. Détails sur les secteurs d'activité et les principaux secteurs d'exécution du programme	
Objectifs des secteurs d'activité et des principaux secteurs d'exécution du programme	14
Contexte de fonctionnement et principales initiatives	18
Détails financiers	20
III. Résultats du Ministère	
A. Sommaire des résultats du Ministère	21
B. Faits saillants sur la prestation des services en 1996-1997	22
IV. Autres informations	28

Préface

Le présent document offre au Parlement un compte rendu de la façon dont les ressources qu'il a votées ont été ou seront dépensées. À ce titre, il sert à rendre des comptes à différents niveaux de détail pour répondre aux besoins de ses utilisateurs.

Pour 1997-1998, la partie III se présente sous une forme nouvelle visant à établir clairement une distinction entre l'information relative à la planification et les données sur le rendement, et à mettre l'accent sur les plans à long terme, de grande envergure, et le rendement des ministères.

Le rapport comprend quatre sections :

- résumé du secrétaire d'Etat;
- plans ministériels;
- rendement du Ministère;
- renseignements supplémentaires.

Il convient de noter que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans le présent document doit être mesurée en équivalents temps plein (ETP).

Le lecteur constatera également qu'un nouveau cadre de planification interne a été adopté, bien que le Budget des dépenses ne porte actuellement que sur un seul secteur d'activité du Ministère, le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest. En vertu de ce cadre, les activités ministérielles sont regroupées sous trois secteurs d'activité et quatre principaux secteurs d'exécution du programme.

Axée sur le virage technologique des années 1990, l'économie mondiale est riche à la fois en promesses et en défis. Pour conserver leurs atouts et leurs marchés, tout en s'ouvrant de nouveaux horizons, les Canadiens et les Canadiennes doivent innover. Il leur faut acquérir et mettre à profit les techniques de pointe et les compétences indispensables dans l'économie du savoir, accroître la capacité d'exportation des entreprises et des industries, augmenter la part de l'investissement international détenue par le Canada, et faire en sorte que la population dans son ensemble, surtout les jeunes, participe pleinement à la nouvelle économie. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises, les administrations publiques et la population doivent travailler en étroite collaboration.

Pour assurer la réussite économique du Canada aujourd'hui et dans l'avenir, le Portefeuille de l'Industrie met tout en œuvre pour :

- promouvoir l'innovation scientifique et technologique;
- aider les entreprises à croître, en leur fournissant informations, conseils et appui financier;
- créer un marché équitable, efficace et concurrentiel.

L'innovation est la clé du succès dans l'économie mondiale. L'adoption de techniques et de procédés nouveaux et la créativité permettent aux industries établies de demeurer compétitives, tout en pénétrant de nouveaux marchés et en profitant de ceux qui prennent de l'expansion. Par sa stratégie novatrice d'investissement dans le développement technologique, le Portefeuille de l'Industrie travaille en étroite collaboration et partage les risques avec le secteur privé. Il fait aussi des investissements stratégiques afin d'augmenter les ressources intellectuelles du Canada et de contribuer à l'avancement des connaissances.

Le Portefeuille de l'Industrie aide les entreprises canadiennes à accentuer leur avantage concurrentiel et leur capacité de croissance. Il cherche tout particulièrement à renforcer les petites et moyennes entreprises, qui sont la clé de voûte de l'économie canadienne.

Le Portefeuille de l'Industrie joue un rôle crucial : il garantit l'ouverture et l'efficacité du marché, en fixant des « règles du jeu » claires et équitables. Ce faisant, il appuie l'activité commerciale tout en protégeant les intérêts des consommateurs et des investisseurs.

Grâce à sa vaste gamme d'activités, le Portefeuille de l'Industrie contribue à stimuler la croissance économique, à créer des emplois et à hausser le niveau de vie des Canadiens et des Canadiennes de toutes les régions du pays, aujourd'hui et dans l'avenir.

Le ministre de l'Industrie,



John Manley

Message du Ministre

Le Portefeuille de l'Industrie :

Partenariats et innovation, facteurs d'emploi et de croissance

La Diversification de l'économie de l'Ouest Canada est membre du Portefeuille de l'Industrie. Dans la poursuite de son mandat, qui est de développer et de diversifier l'économie de l'Ouest canadien, DFO se concentre sur l'établissement d'un Réseau de service intégré offrant accès à une gamme complète de services du gouvernement fédéral aux petites entreprises et aux entrepreneurs par l'entremise de 90 points de services situés dans des communautés rurales et urbaines de l'Ouest du Canada. DFO élabore et offre également des services ciblés visant des besoins de développement économique spécifiques. Ceci a pour résultat d'adapter les programmes nationaux à des conditions régionales dans l'Ouest du Canada. Le ministère joue un rôle important dans l'aide à l'adaptation économique des communautés et représente le point de vue de l'Ouest dans le processus national de prises de décisions.

Grâce aux efforts concertés de ses organismes membres, le Portefeuille de l'Industrie joue un rôle de premier plan pour stimuler la croissance économique, créer des emplois et augmenter les revenus des particuliers. Il réunit les principaux ministères et organismes chargés des sciences et de la technologie, du développement régional, des services axés sur le marché, et de la politique micro-économique. En regroupant ainsi ces ministères et organismes, le gouvernement du Canada a voulu favoriser l'innovation dans tous les secteurs ainsi que le partenariat entre les membres du Portefeuille, le secteur privé et d'autres parties intéressées.

En ma qualité de ministre responsable du Portefeuille de l'Industrie, je privilégie les activités qui aideront les Canadiens et les Canadiennes à entrer de plain-pied dans le XXI^e siècle. Par l'intermédiaire du Portefeuille, je veille à ce que les entreprises et les industries canadiennes disposent des meilleurs outils possibles et de bonnes conditions pour innover, croître, affronter la concurrence et créer des emplois.

Portefeuille de l'Industrie :

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Banque de développement du Canada
- Bureau fédéral de développement régional (Québec)
- Commission du droit d'auteur du Canada
- Conseil canadien des normes
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie
- Conseil national de recherches du Canada
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Industrie Canada
- Statistique Canada
- Tribunal de la concurrence

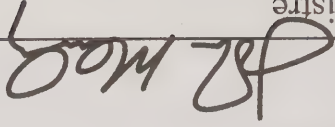
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

Approuvé


Ministre

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-82
ISBN 0-660-60122-2





Plan de dépenses

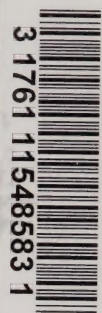
Partie III

Budget des dépenses
1997-1998

Diversification de
l'économie de l'Ouest
Canada



03 08



3 1761 11548583 1